

# RIJNCONSULT BUSINESS REVIEW



## IN DIT NUMMER

**NETWERKORGANISEREN:  
AFBAKENING, AANLEIDING EN AANPAK**

**DE NETWERKORGANISATIE  
ALS ORGANISATIEMODEL**

**WENDBAARHEID VAN EN DOOR  
DE NETWERKORGANISATIE VERGROOT  
DE KANSEN OP OVERLEVEN**

**GEMEENTELIJKE SAMENWERKING:  
AMBTELIJKE WIL, BESTUURLIJKE LEF**

**BEDRIJFSCONCEPT GILZE EN RIJEN  
GAAT OVER GRENZEN**

## THEMA NETWERKORGANISATIE

**DE VALKUILEN VAN SHARED SERVICE CENTRA**

**NIEUWE KETENS IN DE FOOD- & AGRIBUSINESS  
VRAGEN OM ACTIE!**

**NETWERKEN EN DUURZAME VORMEN  
VAN SAMENWERKING TUSSEN  
ONDERWIJS EN BEDRIJFSLEVEN**

**OPEN INNOVATIE IN NETWERKEN**

**KERNGEGEVENS RIJNCONSULT 2012**

# INHOUD

- 6** **NETWERKORGANISEREN: AFBAKENING, AANLEIDING EN AANPAK**  
AFBAKENING, AANLEIDING EN AANPAK  
*Henk Folkerts & Jacomien de Jong*
- 12** **DE NETWERKORGANISATIE ALS ORGANISATIEMODEL**  
HOE RICHTEN WE ORGANISATIES IN?  
*Boris van de Woestijne*
- 18** **WENDBAARHEID VAN EN DOOR DE NETWERKORGANISATIE**  
**VERGROOT DE KANSEN OP OVERLEVEN**  
SUCCESVOL ZIJN IN EEN DYNAMISCHE OMGEVING  
*Mark Nijssen*
- 26** **GEMEENTELIJKE SAMENWERKING**  
AMBTELIJKE WIL, BESTUURLIJKE LEF  
*Erwin van de Pol & Diederik Hommes*
- 32** **BEDRIJFSCONCEPT GILZE EN RIJEN GAAT OVER GRENZEN**  
NIEUW VAKMANSCHAP IN SAMENWERKING  
*Frans Grobbe & Gerard Vlekke*
- 40** **RIJNCONSULT IN BEELD**
- 42** **DE VALKUILEN VAN SHARED SERVICE CENTRA**  
LESSEN UIT DE PRAKTIJK  
*Tjin Bremer & Diederik Hommes*
- 50** **NIEUWE KETENS IN DE FOOD- & AGRIBUSINESS VRAGEN OM ACTIE!**  
DOORSTART NODIG BIJ KETENSAMENWERKING  
*Frank Engelbart & Henk Folkerts*
- 58** **NETWERKEN EN DUURZAME VORMEN VAN SAMENWERKING TUSSEN**  
**ONDERWIJS EN BEDRIJFSLEVEN**  
SUCCEFACTOREN IN BEELD  
*Ad Verbogt*
- 66** **OPEN INNOVATIE IN NETWERKEN**  
SUCCEFACTOREN IN EUROPEES PERSPECTIEF  
*Agaath Sluijter, Friederike von Zenker & Olivier Exertier*
- 74** **RIJNCONSULT 2012 IN DE MARKT....**
- 80** **KERNGEGEVENS RIJNCONSULT 2012**

## VOORWOORD

Met een knipoog naar de Harvard Business Review brachten wij in 2011 een Rijnconsult Business Review over de wendbare organisatie uit, bij wijze van jaarverslag. Rond de jaarwisseling kwam het idee op om een nieuw nummer te maken, nu over netwerken & ketens in overheid, samenleving en bedrijfsleven. De netwerkorganisatie als concept wordt steeds actueler als antwoord op tal van opgaven. Bedrijven en organisaties weten dat samenwerking in ketens en netwerken de belangrijkste competentie voor de toekomst is. Het oplossen van knelpunten en het benutten van kansen in markt en maatschappij lukt alleen nog door keten- en netwerksamenwerking. Illustraties hiervan zijn de ketensamenwerking in de agrifoodsector en in de zorgsector en de opkomst van vele regionale publiek - private netwerken of clusters. Het goed, tijdig en tegen acceptabele kosten oplossen van vragen kan een bedrijf of overheid niet meer alleen. Het lukt wel als bedrijven met elkaar en/of met overheden samenwerken in ketens en/of clusters. Het verbeterpotentieel hierbij is enorm: veelal geen (tienden van) procenten maar tientallen procenten. De vragen die wij in onze praktijk tegenkomen zijn talrijk: Hoe kunnen wij de regionale economie versterken? Hoe kunnen we onze voedsel- of sierteeltketen beter inrichten? Hoe kunnen wij onze klantgerichtheid en dienstverlening verbeteren? Hoe kunnen wij transitie naar duurzaamheid realiseren? Hoe kunnen wij de innovatie versnellen? Hoe kunnen we de leefbaarheid of bereikbaarheid in onze regio verbeteren? Hoe gaan we de decentralisatie van zorg en jeugd vormgeven? Hoe kunnen we een duurzaam waterbeheer ontwikkelen in onze regio? Hoe worden we zelf een netwerkorganisatie? In de artikelen in dit nummer bespreken wij aan de hand van diverse voorbeelden antwoorden op deze vragen. Omdat ook Rijnconsult een netwerkorganisatie is, hebben we nadrukkelijk ook onze geassocieerde collega's gevraagd een bijdrage te leveren, als ook enkele opdrachtgevers en collega's uit ons Europese netwerk (ACE).

Rijnconsult helpt organisaties succesvol veranderen. Met een gedreven club professionals werken wij continu aan het verbeteren van mensen en processen. Pragmatisch en mensgericht, met maatschappelijke relevantie als richtpunt. Het doel: onze klanten en hun diensten voor de korte én de lange termijn duurzaam versterken, door ze slimmer te laten (samen)werken. Dat hebben we ook in 2012 weer met veel plezier gedaan, in deze Rijnconsult Business Review vindt u ook ons jaarverslag.

De redactie  
Diederik Hommes & Agaath Sluijter

**--- HET VERMOGEN VAN BEDRIJVEN EN ORGANISATIES OM SAMEN TE WERKEN IN KETENS EN NETWERKEN IS DE BELANGRIJKSTE COMPETENTIE OM TE OVERLEVEN ---**

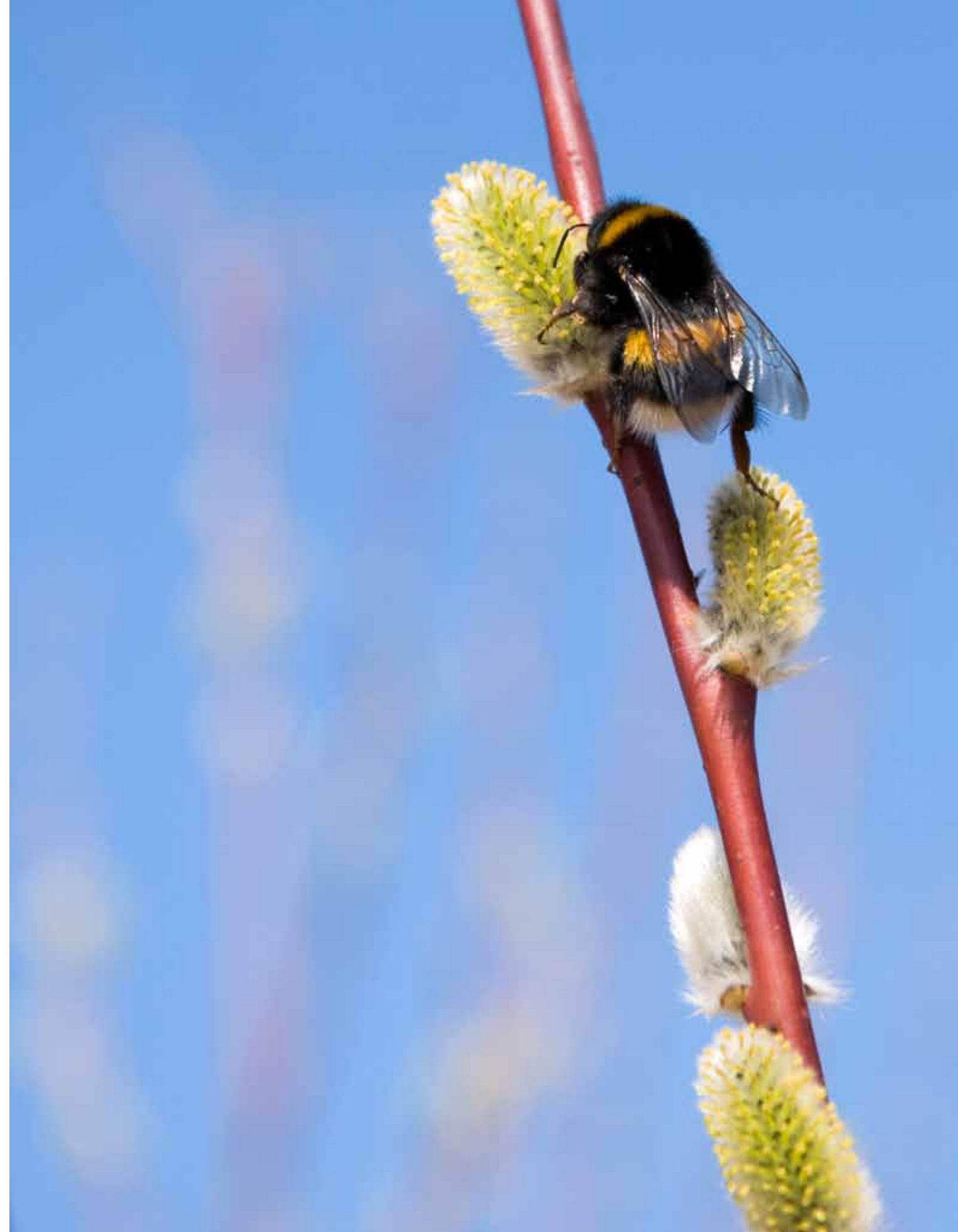


## **NETWERKORGANISEREN:** AFBAKENING, AANLEIDING EN AANPAK

Bedrijven en overheden staan voor tal van opgaven:

- Hoe kunnen we onze internationale of regionale marktpositie handhaven en verder uitbouwen?
- Hoe kunnen wij de regionale economie versterken?
- Hoe kunnen we onze voedselketen, zorgketen of waterketen beter inrichten?
- Hoe kunnen wij onze klantgerichtheid en dienstverlening verbeteren?
- Hoe kunnen wij duurzaamheid vormgeven?
- Hoe kunnen wij de innovatie versnellen?
- Hoe kunnen we de leefbaarheid of bereikbaarheid in onze regio verbeteren?
- Hoe gaan we de decentralisatie van zorg, arbeid en jeugd vormgeven?

HENK FOLKERTS  
JACOMIEN DE JONG



**B**edrijven en organisaties realiseren zich dat intensieve samenwerking in ketens en netwerken hiervoor onmisbaar is en daarmee ook de belangrijkste competentie wordt voor de toekomst.

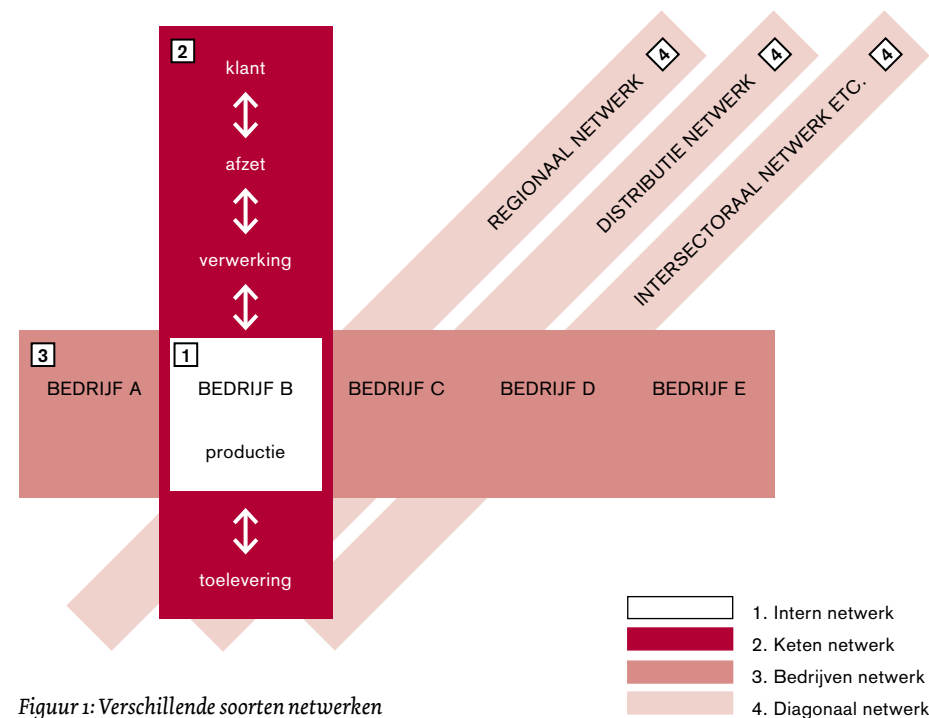
Maar wat verstaan we eigenlijk onder een netwerk en welke vormen kunnen we onderscheiden? En wat is de aanleiding voor bedrijven en organisaties om te gaan samenwerken in netwerken en waarom wordt dat belangrijker? En tot slot hoe kan die netwerksamenwerking worden vormgegeven en aangepakt. Deze vragen en antwoorden daarop komen aan de orde in dit artikel.

## AFBAKENING

Wij definiëren een netwerk als volgt: 'Een netwerk is een verzameling zelfstandige eenheden, bedrijven en/of organisaties ieder met eigen activiteiten, belangen en waarden die samen een gemeenschappelijk doel willen realiseren wat niet gemakkelijk door de afzonder-

lijke eenheden, bedrijven en of organisaties is te realiseren'. We onderscheiden vier verschillende soorten netwerken (zie figuur 1).

1. Intern netwerk: samenwerking tussen verschillende zelfstandige eenheden binnen een bedrijf of organisatie. Bijvoorbeeld tussen vestigingen van een bedrijf in verschillende regio's of landen of tussen zelfstandige eenheden in een ziekenhuis.
2. Keten netwerk: samenwerking tussen verschillende, autonome bedrijven of organisaties die verticaal samenwerken in een keten. Bijvoorbeeld een voedselketen van consument tot producent of ketens in de zorg (zie Casus 1. Samenwerken in de zorg).
3. Bedrijven netwerk: horizontale samenwerking tussen autonome, gelijksoortige bedrijven of organisaties. Bijvoorbeeld het Sky Team in de luchtvaart gericht op afstemming van activiteiten en vluchtschema's.
4. Diagonaal netwerk: samenwerking tussen verschillende en gelijksoortige bedrijven en organisaties. Bijvoorbeeld publiek private samenwerking in de laanboomsector gericht



Figuur 1: Verschillende soorten netwerken

op het versterken van de regionale economie (zie Casus 2. Laanboomcompact in de Betuwe).

Netwerkorganisaties kunnen een verschillend geografisch domein hebben: lokaal, regionaal, nationaal, internationaal of een combinatie daarvan. Daarnaast kunnen netwerkorganisaties bestaan uit publieke partijen, private partijen of een combinatie daarvan.

## AANLEIDING

Wat is de aanleiding voor bedrijven en organisaties om intensiever samen te werken in een netwerk en waarom neemt het belang hiervan toe?

### Drijvende krachten voor netwerksamenwerking

**Hogere klantwensen:** consumenten, burgers, patiënten etc. stellen hogere eisen aan de betrouwbaarheid en de kwaliteit van de producten en dienstverlening. Ze eisen snelheid maatwerk. Dat kan alleen worden geleverd als alle schakels in het netwerk optimaal op elkaar zijn afgestemd en ingespeeld.

**Toegenomen complexiteit:** Door toegenomen concurrentie, verwevenheid, behoefte aan veiligheid en bereikbaarheid wordt de samenleving complexer. Bedrijven en organisaties kunnen niet meer alle kennis en competenties in eigen huis hebben. Samenwerken met, en/of uitbesteden aan, andere partners in netwerkverband is dan een goede strategie.

**Kostenbesparing:** door een betere netwerksamenwerking verlopen transacties efficiënter, treden minder verliezen op, wordt overlap van werkzaamheden voorkomen en kunnen activiteiten daar worden uitgevoerd waar dat het voordeligst is.

**Risicobeheersing:** De samenleving stelt andere en nieuwe eisen aan (lever)betrouwbaarheid, transparante informatie uitwisseling, beschikbaarheid van diensten, veiligheid en verantwoording. Problemen hiermee leiden immers tot veel materiële en immateriële schade voor mens en dier, financiële- en imagoschade en politieke verontwaardiging.

### CASUS 1. SAMENWERKEN IN DE ZORG

In Zeeuws Vlaanderen slaan de ouderenzorginstelling Curamus en de zorggroep ZorgSaam de handen ineen om voor alle inwoners in Zeeuws Vlaanderen gepaste zorg te realiseren. Binnen de strakke kaders van het regeerakkoord en gegeven de demografische ontwikkeling van het gebied hebben beide organisaties besloten intensiever samen te gaan werken om voor de patiënt/cliënt dichtbij huis en naadloze zorg te kunnen blijven garanderen. Zij werken hierbij ook uitdrukkelijk samen met de andere zorg- en overheidsinstellingen in Zeeuws Vlaanderen.

Rijnconsult begeleidt nu beide organisaties om inhoud te geven aan hun ambities en vorm te geven aan hun samenwerking in de regio.

### CASUS 2. LAANBOOMPACT IN DE BETUWE

Dit is een publiek – privaat samenwerkingsverband tussen laanboomkwekers, handel, toelevering, de gemeente Neder – Betuwe, de KvK Midden-Nederland, de Rabobank-WestBetuwe en de provincie Gelderland. Doel: versterking van het Laanboomcluster en de regionale economie in de Betuwe. Resultaten onder andere: sterkere internationale marktpositie, betere ruimtelijke kwaliteit en toegenomen innovatie en samenwerking. Rijnconsult begeleidt dit initiatief sinds 2007. Gehanteerde werkwijze: gezamenlijk visieontwikkeling, meerjaren aanpak, themagericht werken, heldere domeinafbakening en bovenal ondernemersgedreven projecten en activiteiten.

Netwerksamenwerking helpt om risico's in kaart te brengen en te reduceren.

**Innovatie:** De afgelopen decennia is door schaalvergroting en kwaliteitsverbetering al veel bereikt door publieke en private partijen. De komende decennia gaat het niet meer om groter en beter maar om anders: Producent en consument lopen in elkaar over. Alvin Toffler (1980) introduceerde hiervoor al in 1980 het begrip 'prosument'. Open innovatie in netwerkverband maken dit mogelijk.

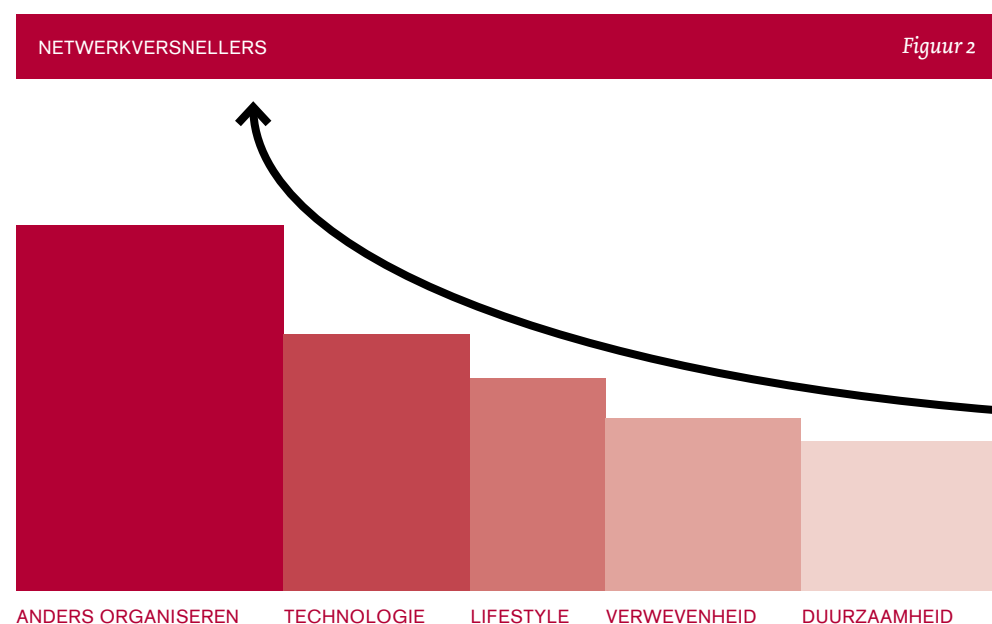
### Netwerkversnellers

Netwerksamenwerking is dus een belangrijke nieuwe ontwikkeling. Maar is dat wel zo? Ja en nee.

Nee, omdat samenwerking tussen organisaties, bedrijven en overheden immers al van alle tijden is. Kijk naar de oprichting van de VOC, de Verenigde Oost-Indische Compagnie, in 1602. Ja, omdat de intensiteit van de samenwerking toeneemt, de aard van de samenwerking verandert en het domein van de samenwerking zich verbreedt: was voorheen de markt de belangrijkste drijvende kracht daar komen nu ook maatschappij, mens, mobiliteit en milieu bij. Er zijn dus een aantal ontwikkelingen die netwerksamenwerking

in een stroomversnelling brengen. Wij noemen dat 'netwerkversnellers' bijvoorbeeld:

1. **Duurzaamheid:** dit brengt diverse nieuwe uitdagingen met zich mee zoals local for local productie, kringloop ondernemen, transitie naar duurzame energie etc. Het realiseren hiervan vraagt intensieve, soms publiek-private, netwerksamenwerking.
2. **Verwevenheid:** we leven steeds meer in een (open) netwerkeconomie, maar willen wel onze kwetsbaarheid verminderen, risico's reduceren en complexiteit beheersen. Dat speelt in alle sectoren zoals agrifood, de zorg, de watersector, de industrie etc. Mondiaal is sprake van een explosieve groei van het aantal lokale, bottom up, netwerkiniciatieven (Hawken 2007).
3. **Lifestyle:** leefbaarheid, leefomgeving, bereikbaarheid, cultuur, werkgelegenheid en veiligheid worden belangrijker. Dit lukt alleen bij regionale, publiek-private netwerksamenwerking. Het gaat hierbij niet alleen om talent en technologie maar ook om tolerantie (Florida, 2002). Naast bedrijven en ketens concurreren ook regio's met elkaar: Markt en maatschappij raken steeds meer met elkaar verweven.



### AANPAK VAN NETWERKSAMENWERKING

Figuur 3

#### HOE DOE JE DIT?

1. Doorgronden context
2. Domein afbakenen
3. Droom ontwikkelen
4. Doelen stellen
5. Dilemma's delen
6. Doen
7. Doorzetten

#### WAT VRAAGT DAT VAN UW ORGANISATIE?

- Voorbereiding, vragen stellen
- Investeren, ruimte geven

#### WAT VRAAGT DAT VAN UW MENSEN?

- Brengen en halen
- Eigen verantwoordelijkheid
- Samenwerking

#### WAT VRAAGT DAT VAN U ALS MANAGER?

- Een stap terug
- Inlevingsvermogen
- Keuzes maken
- Verbinden

4. **Technologie:** er komt steeds meer technologie beschikbaar om activiteiten, initiatieven en communicatie decentraal, realtime en interactief vorm te geven. Denk aan internet, smartphones, lokale energieopwekking, wikinomics, social media, crowdsourcing etc. Dit faciliteert en versnelt (publiek-private) netwerksamenwerking.
5. **Anders organiseren:** Bij het organiseren door overheid en bedrijfsleven gaat het niet alleen meer om het volgtijdelijk plannen en min of meer 'opleggen' van activiteiten maar veel meer om het gelijktijdig samenwerken aan oplossingen in netwerkverband: Organisch ontwikkelen.

bijna de helft van het resultaat buiten het eigen bedrijf of organisatie in het of de netwerk(2) waar men deel van uit maakt wordt gerealiseerd. En vervolgens (2) bij initiatief en leiderschap om de netwerksamenwerking te starten en tot slot (3) bij de bereidheid om samen tijd en geld te investeren om de netwerksamenwerking te ontwikkelen (zie ook figuur 3). Kortom: de urgentie voor netwerkorganiseren is er en het perspectief is er. Dus waar wachten we nog op.....

---

#### Bronnen

- Toffler, A. (1980). *De derde golf*. Utrecht. Veen Uitgevers.
- Hawken, P. (2007). *Blessed Unrest. How the largest social movement in history is restoring grace, justice and beauty in the world*. London. Penguin Group.
- Florida, R. (2004). *The rise of the creative class. And how it is transforming work, leisure, community & everyday life*. New York. Perseus Books Group.

Deze vijf netwerkversnellers staan niet op zichzelf maar versterken elkaar ook.

### AANPAK: SAMEN INVESTEREN

Netwerksamenwerking vraagt van bedrijven en overheden nadenken over nieuwe rollen, taakopvattingen, vaardigheden en attitudes. Dat begint bij (1) bewustwording. Bijvoorbeeld van het feit dat steeds meer problemen alleen in netwerkverband kunnen worden opgelost en dat

**Over de auteur** Jaccomien de Jong is adviseur bij Rijnconsult en actief op het snijvlak van projectmanagement en advies in onder andere de zorg en woningbouwcorporaties. Henk Folkerts is partner bij Rijnconsult en heeft zeer veel ervaring met het vormen van netwerken en ketens in met name de agrifood, zowel in Nederland als internationaal.

# DE NETWERKORGANISATIE ALS ORGANISATIEMODEL

## HOE RICHTEN WE ORGANISATIES IN?

Deze bijdrage gaat over netwerkorganiseren en organisatiestructuur. De vraag die we opwerpen is: in welke omstandigheden is welke organisatiestructuur het meest passend? Deze vraag is eveneens door onze voormalige collega's Henk de Ruijter, Fred Veerman, Mark van Weegen en Gerard de Leeuw aan de orde gesteld. In 1992 publiceerden zij het boek: *Integrerend leiding geven en unit-vorming*.

BORIS VAN DE WOESTIJNE



In dit artikel bouwen wij, zo'n 20 jaar later, voort op de ideeën van De Ruijter cs. Dat doen we met bewondering omdat veel van wat er in 1992 is opgeschreven nog steeds herkenbaar is en een dagelijks onderdeel van ons werk vormt. Maar we zien ook dat de wereld en daarmee het denken over organisaties is veranderd. In die andere wereld passen ook andere organisatieconcepten zoals het organiseren van netwerken. In dit artikel gaan we in op de netwerkorganisatie en betogen we waarom netwerkorganiseren, naast de klassieke- en de unitorganisatie belangrijk is.

**DE FUNCTIONELE ORGANISATIE: DE FUNCTIES IN EEN HARKJE**

De functionele organisatie kennen we als 'hark' die is ingedeeld in functionele onderdelen, zoals inkoop en productie en ondersteunende taken: personeel, financiën, research en automatisering. In de top komt veranderlijkheden samen en komt de integrale verantwoordelijkheid voor de gehele organisatie tot stand. Die verantwoordelijkheid is soms in één persoon samengebond.

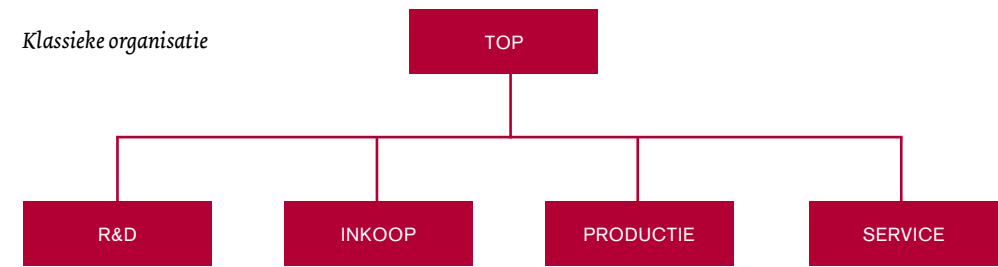
**DE UNIT-ORGANISATIE ALS ALTERNATIEF, ONDERNEMERSCHAP LAAG IN DE ORGANISATIE EN FUNCTIONELE EN ONDERSTEUNENDE TAKEN ONDER ÉÉN LEIDING (INTEGREREND LEIDING GEVEN)**

Het alternatief voor de klassieke organisatie is de unit-organisatie. Ondernemerschap is laag in de organisatie belegd. De top blijft verantwoordelijk maar delegeert verantwoordelijkheden aan de units. Dat biedt

twee voordelen ten opzichte van de klassieke organisatie. Een eerste voordeel is dat leidinggevende in staat zijn om snel en goed geïnformeerd in te spelen op veranderingen. Een tweede voordeel is dat in de unit-organisatie functionele en ondersteunende taken in één unit en onder één verantwoordelijkheid opereren. Door het integrale karakter is er meer samenhang tussen functionele afdelingen en ondersteunende taken. De leidinggevende is in de unit organisatie ook verantwoordelijk voor de ondersteunende functies. Die daardoor geen ver van mijn bed show of een concurrent meer zijn, maar de eigen verantwoordelijkheid binnen de unit. Een nadeel van de unit-organisatie is het gebrek aan integraliteit. Organisatieonderdelen kunnen gaan functioneren als eilandjes. Dat is ook de belangrijkste kritiek geweest, na het vormen van business units of in overheidsland sectoren of diensten kwam er een tegenbeweging om weer meer samenhang aan te brengen in de organisatie. In gemeenten bijvoorbeeld is het sectorenmodel bijna overal vervangen door een directiemodel. Ook het integraal leidinggeven is daarmee van de 'besturingsagenda' geraakt als een lastig te hanteren model in zijn implicaties. Het bleek toch lastig voor de top om te accepteren dat er op een lager niveau besluiten werden genomen die een effect hadden op het geheel. De oplossing wordt dan gezocht in meer centrale sturing.

**20 JAAR LATER: EEN ANDERE KIJK OP ORGANISATIES**

Wat betekent het onderscheid tussen de klassieke en unitorganisatie in 2013? De kern van de redenering, de unit-organisaties

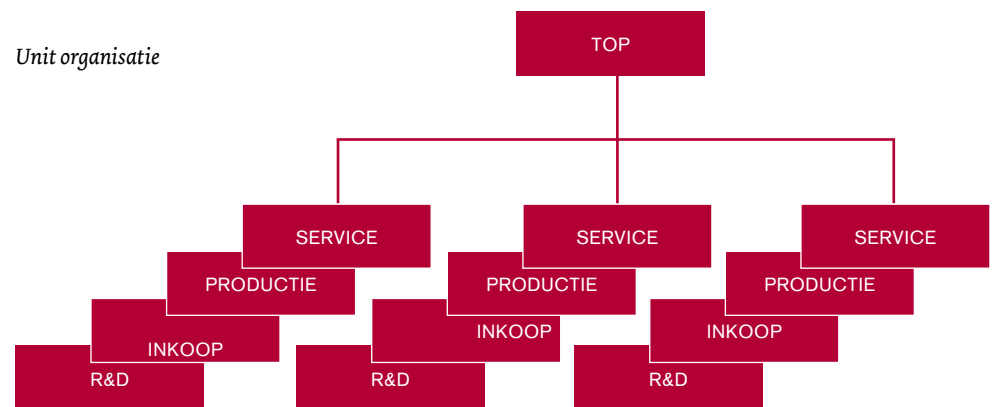


is beter in staat om te reageren op veranderingen in de omgeving, staat nog steeds. De tendensen die de Ruijter cs. signaleerden: de wereld gaat sneller, de reactietijd is korter en klanten zijn kritischer zijn ook nog steeds waar. (Je kan je overigens afvragen of het idee dat dingen sneller gaan niet bij het leven hoort. Zoals de oude Grieken al constateerden dat de jeugd van tegenwoordig niet meer de oude was...) Dat neemt niet weg dat er ook zaken zijn die ons denken over organisaties veranderd hebben. We verlaten het idee van organisaties als een min of meer hiërarchische samenbundeling van functies en omarmen het idee van de organisaties als netwerk met een gezamenlijke waarde propositie. Kenmerk van deze manier van organiseren is dat zij niet-hiërarchisch is. Er is geen formele baas, ondernemerschap zit in alle elementen en door het netwerk karakter kan snel worden ingespeeld op veranderingen in de markt. Dit raakt de kern het karakter van de 'de

organisatie' zoals wij die kennen. De klassieke organisatie wordt verklaard vanuit het begrip transactiekosten. Het idee van transactiekosten staat centraal in het werk van Nobelprijswinnaar Ronald Coase die met zijn 'Theory of the firm' verklaart waarom sommige activiteiten binnen een bedrijf zijn georganiseerd en andere activiteiten in de markt tot stand komen.<sup>2</sup>

Coase onderscheidt drie soorten transactiekosten:

- *Zoek- en informatiekosten.* Dit zijn de kosten die gemaakt worden om uit te zoeken welke producten of diensten beschikbaar zijn en waar de kosten het laagst zijn
- *Contractkosten.* Dit zijn de kosten die ontstaan om daadwerkelijk tot en overeenkomst te komen
- *Controle en nalevingskosten.* Dit zijn de kosten die gemaakt moeten worden om te controleren of alle partijen zich aan het contract houden



--- THE PEOPLE WHO WHERE OPERATING THE PLANT WERE ABSOLUTELY AND COMPLETELY LOST ---



Transactiekosten verklaren dus waarom activiteiten of door de markt of in bedrijven worden uitgevoerd. Beide manieren van produceren kennen kosten. Productie in de markt brengt transactiekosten met zich mee. Organisaties moeten goede partners vinden, contracten afsluiten, de naleving controleren. Binnen de organisatie zijn er de kosten van het organiseren en het managen van de activiteit. In die redenering ontstaan bedrijven als de transactiekosten (markt) hoger zijn dan de kosten van het organiseren en het managen van activiteiten in een bedrijf. Wij zien drie tendensen die aanleiding vormen om anders over transactiekosten en daarmee over organisaties na te denken.

#### IEDEREEN EEN KALASJNIKOV

Een eerste reden waarom organiseren in netwerken een alternatief is voor de klassieke of de unit organisatie is dat de kosten en de snelheid waarmee we informatie kunnen uitwisselen fundamenteel is gewijzigd. Dat zien we in een aantal fenomenen. Ontwerp en productie zijn steeds meer gescheiden. Dat kan tot ongemakkelijke situaties leiden. Iedereen die een 3D printer heeft kan in 3

staat: *Designed by Apple in California, Assembled in China*. Daarmee is de samenhang van de activiteiten – in dit geval ontwerp, productie en marketing en verkoop dermate beperkt dat het vormen van een netwerk van meerdere organisaties flexibeler en goedkoper is dan alle functies in één organisatie onderbrengen. Vanuit transactiekosten geredeneerd zien we dat met name zoek- en informatiekosten en controle en nalevingskosten sterk afnemen.

#### VAN WINKLER PRINS NAAR WIKIPEDIA

Een tweede fenomeen dat het belang van netwerkorganisaties illustreert is de opkomst van niet commerciële samenwerkingsverbanden van mensen en organisaties. Het beste voorbeeld daarvan is Wikipedia, een wereldwijde Internet encyclopedie waarin iedereen – met een zekere centrale controle om onzin en reclame te weren – kan meewerken aan het verzamelen en het delen van kennis. Het resultaat is indrukwekkend. Alleen al de Nederlandse versie kent 1.490.041 artikelen. Onderzoek laat zien dat de correctheid van Wikipedia artikelen vergelijkbaar is met Encyclopedia Britannica.<sup>3</sup> Mensen die meewerken aan Wikipedia krijgen niet be-

## --- WE VERLATEN HET IDEE VAN ORGANISATIES ALS EEN HIËRARCHISCHE SAMENBUNDELING VAN FUNCTIES ---

clicks de specificaties voor een Kalasjnikov vinden en downloaden. (Voor wie meer interesse heeft: het is de AK 47 op <http://haveblue.org/?p=1321>). Op grotere schaal zien we het terug in de manier waarop bedrijven zoals Nike of Apple ontwerpen en produceren. Op de productspecificaties van Apple

taald en Wikipedia zelf draait op donaties. Dit past niet in het model van Coase: er zijn geen transactiekosten. Mensen vormen vrijwillig een netwerk en opereren daarin. De ratio van de economie verliest het van de genegenheid en de (sociale) verbondenheid van mensen. Internet maakt dat dit groot kan worden.

#### GROOT EN KWETSBAAR

Een laatste trend heeft te maken met de kwetsbaarheid van grote organisatie en systemen. In *Adapt, Why Succes always starts with failure* beschrijft de Engelse econoom Tim Harford het ineensstorten van twee systemen.<sup>4</sup>

De eerste is een kernreactor in Three Mile Island in 1979. Wat gebeurde er? Door een fout kwam er wat water in een verkeerd deel van het systeem. Dit leidde tot een kettingreactie van fouten. Toen het mis begon te gaan, begonnen in de controlekamer 750 lampjes te branden en metertjes uit te slaan. De conclusie: het systeem was zo complex en de controle daarop was zo allesomvattend dat de mensen die het bestuurden totaal de weg kwijt raakten ‘the people who were operating the plant were absolutely and completely lost’.

Het tweede systeem is het financiële systeem. De grote verbondenheid van financiële producten leidt tot een groot en kwetsbaar stelsel waarbij één ongelukje kan leiden tot een kettingreactie die een heel systeem meesleept.

De les die we kunnen trekken uit deze voorbeelden is dat we hier te maken hebben met wat Harford noemt: normale ongelukken. Door de complexiteit en de verbondenheid van het systeem is het normaal dat het een keer mis gaat.

Die ongelukken kunnen grote gevolgen hebben in systemen die complex zijn en sterk onderling verbonden. Het is een illusie dat dit te voorkomen is door veiligheidsystemen; dat maakt de zaak alleen maar complexer.

Een alternatieve benadering gaat uit van ontkoppelen (decoupling). Probeer systemen zoveel mogelijk uit elkaar te halen zodat het wegvallen van één onderdeel niet doorwerkt in het hele systeem. Daarmee accepteer je dat onderdelen van een netwerk om kunnen vallen, maar met als resultaat dat het netwerk in zijn geheel goed bestand is tegen veranderingen en door de stevigheid zelfs kan profiteren van veranderingen.<sup>5</sup>

Ook hier is het netwerk in het voordeel. Als een onderdeel wegvalt blijven de andere onderdelen overeind. De kwetsbaarheid van de onderdelen maakt het geheel sterker.

#### NETWERKEN HEBBEN DE TOEKOMST

Wat betekent dit voor onze kijk op organiseren? 25 jaar geleden dachten we over flexiblere vormen van organiseren door in units te denken. Dat leidde tot een organisatie die zich snel kon aanpassen. Nu, 25 jaar later, hebben we een alternatief: de netwerkorganisatie. Door ICT Internet en de toename van niet commerciële activiteiten zoals Wikipedia kunnen we vraagtekens zetten bij het klassieke paradigma van transactiekosten en het ontstaan van organisaties. (Bijna) rampen en de crisis in de financiële wereld laten bovendien zien dat sterk gekoppelde organisaties en systemen kwetsbaar zijn. Netwerken hebben de toekomst.

---

#### Noten

1. H. de Ruijter, F.A.J. Veerman, M.A.T. van Weegen, G. de Leeuw, 1994, *Integrerend leiding geven en unit-vorming*, tweede druk, geactualiseerde druk
2. Ronald Coase., The Nature of the Firm, *Economica* Volume 4, Issue 16, pages 386–405, November 1937. Het artikel online: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x/pdf>
3. *Nature* 438, 900-901, 15 December 2005 Special Report Internet encyclopaedias go head to head
4. Tim Harford, ADAPT Why Succes always starts with failure, 2011, blz 181-221.
5. Zie voor een uitgebreide beschrijving van deze redenering, Nassim Nicholas Taleb, *Antifragile*, 2012 Met name: What Kills Me Makes Others Stronger

**Over de auteur** Boris van de Woestijne is partner bij Rijnconsult. Hij richt zich op strategische en organisatorische vraagstukken bij met name overheid en zorg en in het werkveld van werk & inkomen.

# WENDBAARHEID VAN EN DOOR DE NETWERKORGANISATIE VERGROOT DE KANSEN OP OVERLEVEN

SUCCESVOL ZIJN IN EEN  
DYNAMISCHE OMGEVING

De huidige economische crisis laat zien dat de financiële situatie van banken in veel verschillende sectoren voor uitstel of afstel van projecten zorgt. Hightechbedrijven zagen hun omzet van recordhoogte naar recorddiepte zakken in een periode van drie jaar. Ondertussen ziet een aantal van deze bedrijven hun omzet alweer naar nieuwe records stijgen. Productiebedrijven gingen in korte tijd van ondercapaciteit naar overcapaciteit. Telkens wanneer we denken dat we het ergste hebben gehad, komen er nieuwe banencijfers, gooien verkiezingen in Griekenland of Italië roet in het eten of blijkt de huizenmarkt toch minder te herstellen dan gedacht. Bedrijven die niet in staat waren deze dynamiek op te vangen gingen onderuit of hadden hulp nodig van de overheid in de vorm van garanties, subsidies of werktijdverkorting.

MARK NIJSSEN



Er bestaan veel organisaties die in deze dynamische tijden niet alleen overleven, maar zelfs succesvol zijn. Deze organisaties kennen een hoge mate van wendbaarheid: het vermogen om zich snel en moeiteloos aan te passen aan onvoorspelbare veranderingen. Deze wendbaarheid komt tot uitdrukking in drie vermogens of bekwaamheden: een 'schaalbaar' personeelsbestand, snelle en continue kenniscreatie en een op aanpassing gerichte organisatiestructuur'. Het organiseren in netwerken helpt organisaties om deze drie vermogens in te zetten en te versterken. Dit vraagt echter iets van de manier waarop het netwerk wordt ingezet en de manier waarop het netwerk eveneens wendbaar is georganiseerd.

#### SCHAALBAAR PERSONEELSBESTAND

De schaalbaarheid van het personeelsbestand heeft betrekking op het gemak waarmee een organisatie in staat is om het personeelsbestand – in kwantitatieve en kwalitatieve zin – aan te passen aan nieuwe omstandigheden. Hierbij maken organisaties onder andere gebruik van operationele personeelsplanning, interne en externe mobiliteit, alternatieve contractvormen en een flexibele uresystematiek. Zowel in kwaliteit als in kwantiteit van het personeelsbestand maken wendbare organisaties gebruik van het organiseren in netwerken. De kern van het organiseren in netwerken bestaat uit het delen van resources (in de breedste zin van het woord) en het in gezamenlijkheid uitvoeren van activiteiten. Hierdoor kunnen organisaties beschikken over extra capaciteit wanneer de omstandigheden daarom vragen. Daarnaast kunnen ze beschikken over competenties zonder ze per se zelf op de loonlijst te hebben staan. We zien dit met name terug in netwerken van afnemers en leveranciers. Een bijzonder voorbeeld van het gebruik van netwerken in het kader van de schaalbaarheid van het personeelsbestand vinden we op het gebied van arbeids-

marktbenadering. Met name in sectoren die – ook in de huidige economische tijden – worden geconfronteerd met selectieve schaarste op de arbeidsmarkt zoeken de drie O's (onderwijs, organisaties en overheid) elkaar op. Enerzijds om voldoende arbeidskrachten naar de sector te leiden (kwantiteit) en anderzijds om het arbeidspotentieel optimaal te ontwikkelen richting de gewenste competenties (kwaliteit). Een organisatie die aan een dergelijk netwerk deelneemt, heeft hierdoor een voorsprong in zijn wendbaarheid. Door in het netwerk te opereren zal beschikbaar potentieel eerder bij de organisatie worden 'aangedragen' wanneer deze nodig zijn. Dit aandragen gebeurt door andere partners in het netwerk en door de potentiële medewerker zelf als gevolg van het positieve arbeidsmarktimage dat deelname aan het netwerk met zich meebrengt. Daarnaast biedt een dergelijk netwerk ook de mogelijkheid om sneller medewerkers (tijdelijk) bij een andere partner in het netwerk onder te brengen. Zo zien we het voorbeeld van techneuten van een high tech bedrijf die tijdelijk onderwijstaken op hogescholen verzorgen. Ten slotte leren medewerkers door het werken in een netwerk nieuwe competenties met betrekking tot samenwerking en kennisdeling. Competenties die ook van pas komen buiten het netwerk.

#### SNELLE EN CONTINUE KENNISCREATIE

Kenniscreatie is gericht op het aanvoelen van de markt, het snel mobiliseren van een relevante reactie op de ontwikkelingen om op deze manier te kunnen profiteren van de kennis. Dit vraagt om een voortdurend lerende organisatie. Hiertoe halen wendbare organisaties voortdurend kennis van buiten naar binnen, faciliteert de wendbare organisaties kennisdeling door het creëren van interne informele netwerken en staat de organisatie open voor experimenteren en fouten maken. Het faciliteren van interne informele netwerken betekent met name ervoor zorgen

dat medewerkers elkaar ontmoeten en kennen zodat drempels om met elkaar in gesprek te gaan zo laag mogelijk zijn. Dit interne netwerk kan logischerwijs ook uitgebreid worden naar het externe netwerk. Wendbare organisaties begrijpen dat kennis zich niet binnen de organisatie bevindt, maar juist daarbuiten. Bovendien is bestaande kennis niet hetgeen waarnaar een wendbare organisatie op zoek is. Zij is veel meer op zoek naar nieuwe kennis op basis van het combineren en verbreden van bestaande kennis. Deze kenniscreatie vraagt

het kader van netwerken en wendbare organisaties vanuit twee perspectieven worden beschouwd. Allereerst moet de interne organisatiestructuur samenwerking in het netwerk bevorderen. Door verantwoordelijkheden laag in de organisatie te leggen, alleen daar standaardisatie en procedures toe te passen waar het nodig is, en door afdelings- en organisatiegrenzen open te laten staan. Dit betekent dat activiteiten, kennis en resources niet gebonden zijn aan de grenzen van de afdeling of de organisatie. Daarnaast moet de organisatiestructuur

## --- WENDBARE ORGANISATIES BEGRIJPEN DAT KENNIS ZICH NIET BINNEN DE ORGANISATIE BEVINDT, MAAR JUIST DAARBUITEN ---

om interactie en dialoog. Een netwerk waarbinnen kennis vanuit verschillende gezichtspunten en disciplines ingebracht wordt levert een snellere kenniscreatie op. De lessen in open innovatie bieden hierin een mooi voorbeeld (zie de bijdrage van Agaath Sluijter e.a. over open innovatie).

#### EEN OP AANPASSING GERICHTE ORGANISATIESTRUCTUUR

De organisatiestructuur is in hoge mate bepalend voor de wijze waarop activiteiten gecoördineerd worden en middelen ingezet worden. Snelle coördinatie van activiteiten en inzet van middelen is een belangrijke voorwaarde voor wendbare organisaties. Wanneer deze organisatiestructuur te rigide in elkaar is gestoken, dan is het lastig om snel te reageren op nieuwe en onvoorspelbare ontwikkelingen. De aanpasbare organisatiestructuur kan in

van het netwerk aanpasbaar zijn. Nieuwe partners moeten probleemloos ingevoegd kunnen worden en nieuwe activiteiten moeten moeiteloos een plek kunnen krijgen. Dit vraagt om een structuur waarbij snelle besluitvorming wordt gefaciliteerd door korte lijnen en afbakening van verantwoordelijkheden.

#### INBEDDING IN HET ECOSYSTEEM

Bij een wendbare organisatie gaan we ervan uit dat deze organisaties proberen mee te bewegen en proactief te reageren op onvoorspelbare en elkaar snel opvolgende veranderingen. Dit betekent dat in wendbare organisaties de focus niet ligt op het reduceren van de onvoorspelbaarheid of snelheid van de veranderingen. Wendbare organisaties proberen daarentegen de impact van deze veranderingen op het voortbestaan van de organisatie te beperken

of daar zelfs hun voordeel mee te doen. Netwerken spelen ten slotte ook een rol in het verminderen van de impact van veranderingen op de organisatie. Doordat organisaties onderdeel uitmaken van een netwerk ontstaat als het ware een inbedding in een ecosysteem dat elkaar niet alleen versterkt (door de wendbaarheid te vergroten) maar ook dat elkaar beschermt. We zien dit terug bij netwerken van afnemers en leveranciers, die elkaar in moeilijke tijden in de lucht proberen te houden. Bijvoorbeeld door maatwerk betalingsafspraken te maken, tijdelijk personeel van elkaar over te nemen of kredieten beschikbaar te stellen. We zien dit ook terug in meer geïnstitutionaliseerde netwerken (bijvoorbeeld in de culturele sector) waarin de bedreiging op voortbestaan van een van de partners in het netwerk al lobbyend wordt voorkomen door andere partners in het netwerk.

#### SAMENGEVAT

Organiseren in netwerken vergroot het vermogen van organisaties om te overle-

ven in een dynamische omgeving. Door de wendbaarheid te vergroten en de impact van dynamiek te beperken. In die zin is een netwerk wellicht het beste voorbeeld van een wendbare organisatievorm. Als geen ander heeft een netwerk het vermogen om haar resources tijdig op- en af te schalen, kennis te creëren en haar structuur aan te passen. Samengevat: de wendbaarheid van netwerken vergroot de wendbaarheid door netwerken.

---

#### Noot

1. M. Nijssen & J. Paauwe (2012): HRM in turbulent times: how to achieve organizational agility?, The International Journal of Human Resource Management, 23:16, 3315-3335

**Over de auteur** Mark Nijssen is senior adviseur bij Rijnconsult en promoveert bij de Universiteit van Tilburg op het thema wendbaarheid. Als consultant richt hij zich op de structureringsvraagstukken van en tussen organisaties en op HRM.

--- ORGANISEREN IN NETWERKEN  
VERGROOT HET VERMOGEN VAN  
ORGANISATIES OM TE OVERLEVEN  
IN EEN DYNAMISCHE OMGEVING ---

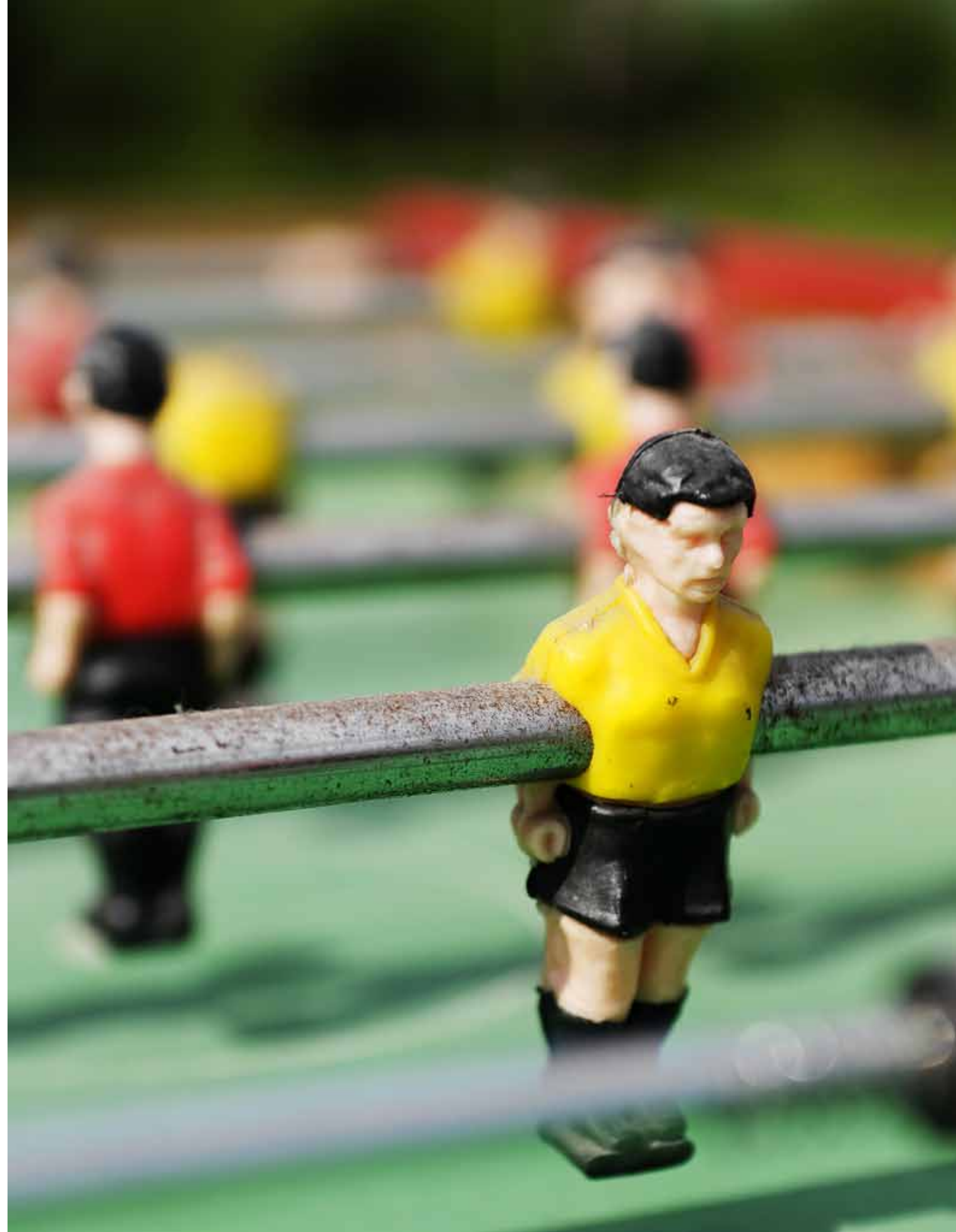




## **GEMEENTELIJKE SAMENWERKING:** AMBTELIJKE WIL, BESTUURLIJKE LEF

Bezuinigingen of niet, samenwerkings- en fusiebeslommeringen blijven de agenda van veel gemeenten en hun ambtenaren en bestuurders bepalen. Gemeenten worstelen met de diepere lagen van de relatie met de burens. Dapper alleen verder als een soort Asterix gemeente, samenwerken, herindeling, zeg het maar. Hierbij eerst een vrije verkenning van de wederwaardigheden die wij in den lande aantreffen. Vervolgens gaan we aan de hand van vier keuzes in op wat netwerkorganiseren voor een gemeente kan betekenen. Tot slot een paar tips voor de samenwerking als de keuze valt op toch liever niet willen herindelen naar een 100.000 gemeente.

ERWIN VAN DE POL  
DIEDERIK HOMMES



**M**et een energie waarvan wij denken 'een betere zaak waardig', lijkt het soms alsof de gemeentegrootte en de vrijages met buurgemeenten de belangrijkste agendapunten zijn in een gemeente. Na de vrijages, volgen vele verlovings, soms samenwoningscontracten en passeren uiteindelijk huwelijken de revue. Gegarandeerd volle tribunes bij de raadsvergaderingen over dit onderwerp. De kwestie 'met wie en hoe' overschaduwde zware beleidspunten uit het coalitie-akkoord. Ambtenaren willen vaak wel vooruit, maar bestuurders zijn meestal schoorvoetend. Burgemeesters van gemeenten met een paar duizend inwoners beweren dat zij het hart van het Nederlands bestuur vormen en volwaardig hun bestuurlijke taken aankunnen. Onderwijl hangt de boel met houtjes en touwtjes aan elkaar en reddden slimme en hardwerkende ambtenaren de zaak. Om toch uitvoering te blijven geven aan het steeds maar uitbreidende takenpakket van gemeenten ontstaan dan, soms bijna illegaal, samenwerkingsverbanden met andere gemeenten op beleid, uitvoering en staftaken, onder het motto *rien ne va plus*. Maar dan doemt het gevreesde herindelings-spook op. Bestuurders zijn al snel bang dat ambtelijke samenwerking leidt tot bestuurlijke fusie. Vaak begrijpen die bestuurders echter niet dat constant de samenwerking ter discussie stellen, een mogelijke fusie juist in de hand werkt. Als de gemeente haar taken niet meer aan kan en de samenwerking komt niet van de grond, is fusie de enige overblijvende optie. Die dreiging is nu ook meer reëel dan in het afgelopen decennium. Het nieuwe kabinet is duidelijk, een gemeentegrootte van 100.000 inwoners is volgens hen echt aan de orde. Enige onderbouwing daarvoor is overigens lastig. De kans dat Ameland zal fuseren is klein. De stadsdelen in de grote steden aan de andere kant (vaak rond de 100.000) worden opgeheven ten faveure van het grotere geheel. Internationaal is er veel variatie. Onze oosterburen kennen gemeenten variërend tussen negen burgers (Wiedenborstel) en de hoofdstad met 3,4 miljoen inwoners. In Slovenië is de laatste vijftien jaar een slag gemaakt naar kleinere gemeenten, van 60 naar 210. In Denemarken

heeft de landelijke politiek in 2007 besloten de provincies af te schaffen en het aantal gemeenten te verminderen van 271 naar 98. De operatie nam een maandje of drie in beslag. Toch een land dat een beetje op ons lijkt ...

### ONDERZOEK?

Wat gebeurt er bij ons? Sommige provincies kennen een actief provinciebestuur of een Commissaris van de Koning die met tijdelijke burgemeestersbenoemingen een signaal probeert af te geven. Maar in principe is het nog steeds aan gemeenten zelf om de agenda te bepalen. Dus aan gemeenteraden en besturen die keuzes durven maken. Dat nu, wil nog wel eens lastig zijn ... Er hoeft in een samenwerkingsverband maar één lokaal partijtje van een gemeente dwars te liggen of gans het raderwerk staat stil. En wat doet een Nederlandse bestuurder dan: een onderzoek natuurlijk, naar de meerwaarde van de samenwerking! Zo'n onderzoek is vaak een vergeefse poging om enige ratio te brengen in een bestuurlijke discussie die vooral gaat over emoties. Je kunt inhoudelijk ook alle kanten op. Dus komt er altijd iets uit 'dat bestuurlijk draagvlak' heeft, oftewel, iedereen doet het in zijn broek voor die ene partij die per se de eigenheid van dat ene dorp of die ene gemeente wil blijven behouden en net het College overeind houdt. ... En van het onderzoek op naar het volgende zwaktebod, het referendum. En het is in onze ogen niet erg ingewikkeld. Alles wat een gemeente doet, gebeurt elders op ruim 400 plaatsen ook, in de gemeente Ameland en in de gemeente Rotterdam. Natuurlijk heeft elke gemeente zijn eigenheid, maar gemeentelijke taken zijn gemeentelijke taken. Echte professionaliteit is voor een gemeentelijk ambtenaar kijken naar wat elders gebeurt. Plat gezegd, 'jatten' scheelt tijd en belastinggeld en komt de kwaliteit ten goede. Dus samenwerken loont, onafhankelijk van de gemeentegrootte. Het vermindert de kwetsbaarheid van gemeenten, complexiteit en risico's zijn meer beheersbaar en het management kan de flexibiliteit vergroten. In een wereld vol (regionale) verwevenheid en politiek risico houdt samenwerking op een luxe te zijn.

### KEUZES

Er zijn keuzes, tenminste vier. De eerste keuze: hak de knoop door en fuseer zoals het kabinet wil en neem het besluit om op te gaan in een 100.000 plus gemeente. Daarmee komt in ieder geval een einde aan bestuurlijk geneuzel over de ideale gemeentegrootte en een lekkend energiegat in het ambtelijk apparaat, omdat niet duidelijk is waarheen de organisatie gaat.

Zo niet, dan is de tweede keuze daadwerkelijk te gaan voor samenwerking en daarbij een aantal voorwaarden in acht te nemen. De succes- en faalfactoren voor gemeentelijke samenwerking zijn in onze ervaring aan de ambtelijke kant:

- De wil én het enthousiasme om samen te werken
- Cultuurverschillen duidelijk maken
- Leiderschap én dan met name voorbeeldgedrag
- Bouwen aan onderlinge relaties
- Vertrouwen in de samenwerkingspartners (komt nog altijd te voet en gaat nog altijd te paard)
- Urgentiebesef
- Bestuur op afstand bij de bedrijfsvoering
- Eigen posities en ambites van het management (minstens onderling) benoemen
- Focus op motivatie in plaats van op procedures
- Weerstand niet wegpoetsen, maar uitnutten (het klassieke verschil tussen leiderschap en management)

En aan de bestuurlijke kant:

- De wil tot samenwerken (dus niet alleen erover praten)
- Urgentiebesef

- Bestuurlijk leiderschap en daarnaast helpen een paar voortrekkers in de raad wel
- Net iets meer dan gewoon goede onderlinge relaties
- Vertrouwen (in de samenwerkingspartners)
- Ruimte voor eigen beleid gemeenten
- Conflicterende bestuurlijke agenda's benoemen, ook bij politieke tegenwind
- Geen verkiezingen voor de deur helpt ook.

### NETWERKORGANISATIE

Derde keuze is dat wat ons betreft ook een duidelijk onderscheid moet zijn in het samen doen van politiek gevoelige beleidstaken en het delen van capaciteit van ondersteunende en sterk uitvoerende (staf) taken.

De bestuurlijke lading van een keuze voor regionale samenwerking op de gebieden van milieu, verkeer of economie vergen nu eenmaal bestuurlijke goedkeuring, anders wordt de legitimatie van de lokale democratie direct ondermijnd. Het in een Shared Service Center (SSC) onderbrengen van taken rond personeel en organisatie, communicatie en ICT zal de democratie minder raken. Het is zelfs de vraag of politici zich hier überhaupt mee zouden moeten bemoeien.

En dan. Weer een keuze, nummer vier: kiezen we bij de samenwerking voor een SSC, een matrix organisatie of een netwerkorganisatie? Zie voor het SSC het artikel daarover in deze publicatie. Bij een matrixorganisatie wordt de uitvoering van een taakveld geconcentreerd in één gemeente en worden de medewerkers per taakveld hiërarchisch door één gemeente aangestuurd. De ambtenaren staan dus in een gezagsrelatie met die gemeente.

**--- EEN ONDERZOEKJE LEVERT ALLEEN MAAR OBLIGATE RAPPORTEN OP EN GEFRUSTREERDE AMBTENAREN DIE ALLANG WETEN WAT ER UIT KOMT ---**

## --- EEN LEKKEND ENERGIEGAT IN HET AMBTELIJK APPARAAT, OMDAT NIET DUIDELIJK IS WAARHEEN DE ORGANISATIE GAAT ---

Vanuit die setting leveren de medewerkers aan de hand van dienstverleningsovereenkomsten gedefinieerde producten aan de afzonderlijke gemeenten. 'Duale autoriteit' is het kenmerk in de aansturing evenals rapportage aan de taak- en lijn 'baas', c.q. gastheergemeente/opdrachtgemeente. Taken van verschillende organisaties en organisatie onderdelen worden geïntegreerd en vooral projectmatig uitgevoerd door teams met focus. Het matrixmodel zet de samenwerking gestructureerd op de kaart en betreft met name standaardtaken. Het matrixmodel faciliteert daarbij kennisdeling en maakt meer specialisatie nodig en mogelijk.

Bij een netwerkmodel is het doel het combineren van autonomie en synergie. In essentie gaat het om gestructureerde onderlinge afstemming en overleg. Op deze manier kan snel, direct en efficiënt samengewerkt worden, zonder hinder van interne structuren. Gemeentelijke netwerken zijn dan verzamelingen organisaties met eigen belangen en waarden en een gemeenschappelijk doel: de (bestuurlijke) wederwaardigheden van de regio en/of de ondersteuning van het primaire proces in betreffende organisatie.

Dat is makkelijker gezegd dan gedaan. Het netwerkmodel is al lastig in een hiërarchische organisatie als gemeenten. Politiek-bestuurlijke controle in een netwerkmodel c.q. hiërarchisch georiënteerde situatie is nog lastiger. Want kenmerken van netwerkorganisaties zijn in onze ogen:

- Flexibel; een modulaire organisatievorm om snel op nieuwe ontwikkelingen te kunnen inspelen
- Team georiënteerd: de motor is zelfsturing, de smeerolie autonomie en initiatief de brandstof
- Een platte structuur: coördinatie en onderhandeling in plaats van hiërarchie
- IT georiënteerd: integreert en heft geografische barrières op

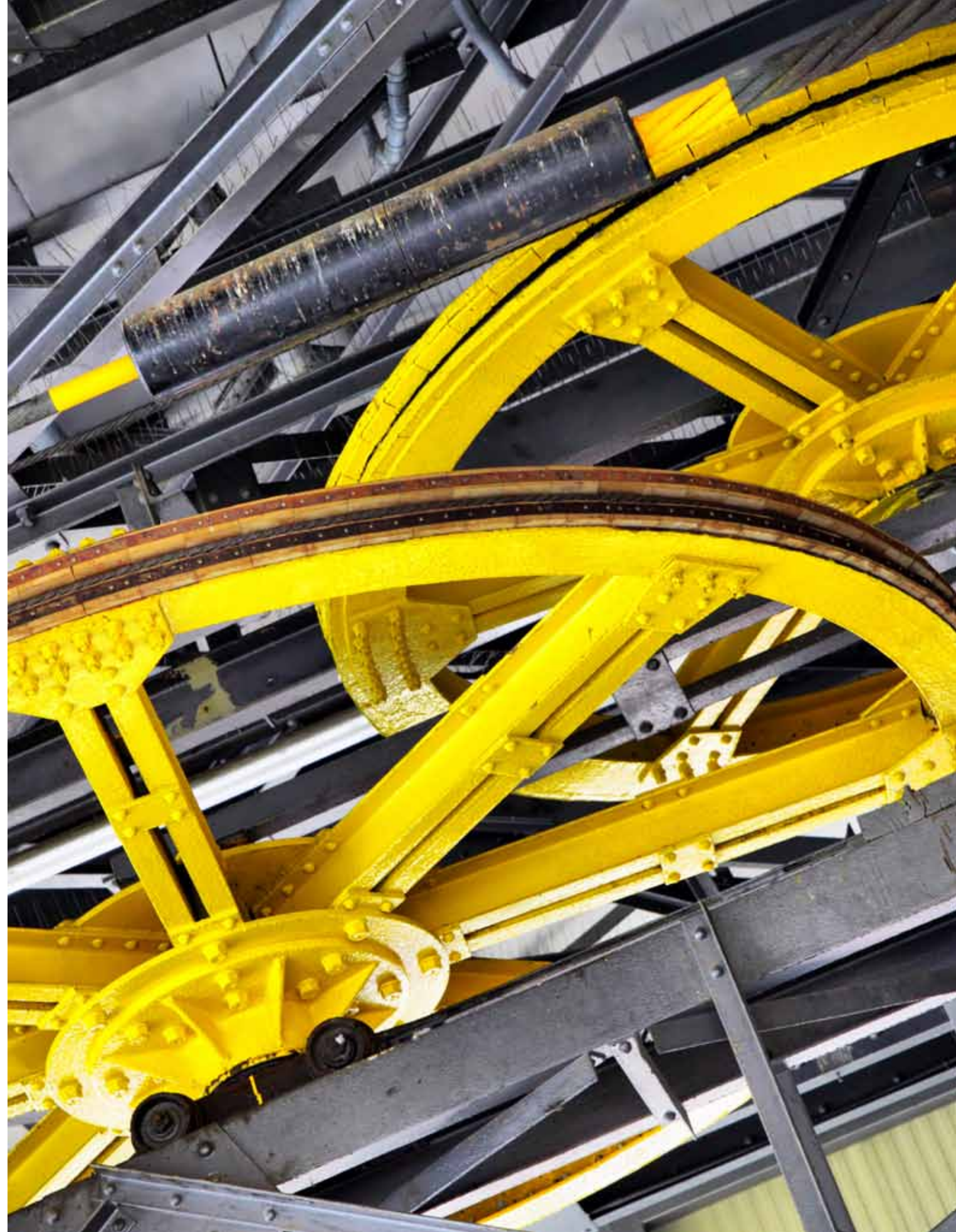
Netwerkorganiseren vraagt in onze visie ook om een bepaald type ambtenaren. Zij kenmerken zich niet zozeer door een gerichtheid op onzekerheidsreductie, maar reageren direct op hun omgeving. Ambtenaren in een netwerkorganisatie gedijen ook beter met een managementstijl die veel kenmerken heeft van die van een professionele organisatie.

### TIPS

Lokale bestuurders moeten keuzes maken, juist nu in deze periode. Een onderzoekje hier of daar levert alleen maar obligate rapporten op en vooral veel logischerwijze gefrustreerde ambtenaren die allang weten wat er uit komt. Daarnaast is het onze ervaring dat de wil om samen te werken bij veel gemeenteambtenaren vaak groot is, maar dat bestuurders (niet allemaal, maar je hoeft er maar één te hebben) het proces kunnen frustreren. Dus gemeentelijke bestuurders, toon lef en maak de sprong naar samenwerking. De Nederlandse gemeenten en hun vaak uitstekende en loyale ambtenaren verdienen beter. En dan hebben we het nog niet eens gehad over hun burgers en de dienstverlening aan hen. En anders wensen wij treuzelende politici veel succes als burger in plaats van bestuurder in de 100.000 plus gemeente in de regio.

---

**Over de auteurs** Erwin van de Pol is senior adviseur bij Rijnconsult en is zeer bedreven in het organiseren van samenwerking tussen gemeenten en begeleid managementteams, colleges en raden. Diederik Hommes is directeur van Rijnconsult en richt zich op bestuurlijke en strategische vraagstukken bij overheid en dienstverlening





# BEDRIJFSCONCEPT GILZE EN RIJEN GAAT OVER GRENZEN

## NIEUW VAKMANSCHAP IN SAMENWERKING

Als het over de grenzen van de gemeente gaat zijn dat meestal 'buitengrenzen' en de 'herindeling' daarvan tot meer dan 100.000 inwoners. Van de 408 Nederlandse Gemeenten hebben er nu 27 deze omvang. Uit recent onderzoek blijkt dat fusies van gemeenten geen geld oplevert<sup>1</sup>. Bovendien zijn 'buitengrenzen' al lang geen beperking meer om dienstverlening op een andere schaal te organiseren<sup>2</sup>. In de Gemeente Gilze en Rijen wordt al veel dienstverlening gerealiseerd door regionale samenwerkingsverbanden (veiligheid, milieu, sociale werkvoorziening e.a.). Voor ambtelijke organisaties zijn dus andere meer dynamische grenzen van belang.

FRANS GROBBE  
GERARD VLEKKE



Het nieuwe bedrijfsconcept (2013-2018) voor de ambtelijke organisatie sluit aan op de lokale bestuurlijke toekomstvisie 'Wij zijn Gilze en Rijen!' Kernthema's zijn: benutten van lokale kracht, verbinden op basis van vertrouwen, de wendbare organisatie en de waardevolle werkgever. Veel aandacht krijgt het werken over de grenzen van de (ambtelijke) organisatie met de lokale samenleving. Dit om betere samenwerkingsrelaties te ontwikkelen en de 'eigen kracht' in de samenleving beter te benutten. Een grensverleggende ambtelijke organisatie dus waarmee nieuwe verbanden worden gecreëerd over oude (organisatie)grenzen heen.

### GRENZEN OPZOEKEN

In dit artikel zoeken we de grenzen op die van belang zijn gebleken bij de ontwikkeling van het nieuwe 'ambtelijk bedrijfsconcept':

1. Integraal beleid en koppige kwesties. Een 'integrale' (=grensoverschrijdende) aanpak van actuele maatschappelijke vraagstukken.
2. Afstemming op de grenzen met de politieke en bestuurlijke organisatie vereist nieuwe rol- en taakverdeling.
3. Grensoverschrijdend gedrag van de ambtelijk 'grenswerker' is gewenst.

### INTEGRAAL BELEID EN KOPPIGE KWESTIES

In een tijd dat grenzen er niet meer toe (mogen?) doen en we zaken 'integraal' aanpakken lopen we gek genoeg steeds vaker tegen grenzen aan. Waar voor die tijd in relatieve rust en onafhankelijkheid van

elkaar werd gewerkt aan 'eigen zaken' wordt door de 'integrale' aanpak alles met alles in verband gebracht. Het 'oprekken' van de organisatiegrenzen wordt in de Engelstalige literatuur 'boundary spanning' genoemd en diegenen die dat doen 'boundary spanners'. Wij spreken hier verder van 'grenswerk' en 'grenswerkers'.

Het oprekken van organisatiegrenzen is nodig om 'koppige kwesties' aan te pakken en aan hoge maatschappelijke verwachtingen te voldoen. Veel actuele kwesties in de lokale samenleving, rond bijvoorbeeld wonen, zorg, welzijn en arbeidsmarkt hebben zo'n koppig karakter. De decentralisaties op een aantal beleidsterreinen zijn er op gericht ze te 'temmen' door meer lokale samenwerking en afstemming. De koppige kwesties lijken 'onbegrensd' en overschrijden dus professionele-, organisatie-, geografische- en andere grenzen. Wat 'het probleem' is hangt dan ook af vanuit welk kader we de koppige kwestie benaderen ofwel tegen welke grenzen we aanlopen.

De verschillende organisatiegrenzen rondom deze kwesties hebben twee functies: 1) het 'afgrenzen' (als buffer om conflict te voorkomen) en 2) het 'aangrenzen' (om afstemming te organiseren). Waar lange tijd het afgrenzen prioriteit had (bijv. divisiestructuur) staat nu het vooral het 'aangrenzen' (netwerkvorming) in de belangstelling.

Om de koppige kwesties aan te pakken wordt overal sectoraal en thematisch beleid 'gekan- teld' rond *individueel* ('vraaggericht'). Vaak in een bepaald gebied: 'wijk- of buurtgericht'. Maatwerk dus voor individuen op de schaal van wijk- of buurtgemeenschappen. Allen met eigen kenmerken, kansen, draagkracht en daadkracht. Het gaat dus om 'meervou-

dige problematiek' (als het over de verschillende aspecten van het onderwerp gaat) of 'meervoudige behoeften' (als het de kenmerken van individuen betreft). Betrokkenen hebben meestal een verschillend perspectief, verwachting en overtuiging over zowel de aard van het vraagstuk alsook de gewenste of mogelijke oplossingen.

De 'koppige kwesties' worden nooit definitief opgelost en zijn voortdurend onderwerp van lokale dialoog en onderhandeling. Niet in het minst vanwege onderlinge afhankelijkheden waarbij de oplossing van het ene (deel-) probleem vaak het begin van het volgende probleem is. Omdat we deze opgaven zo veel mogelijk 'integraal en in samenhang' benaderen gaat het direct om een groot aantal maatschappelijke partners met wie we dan resultaten moeten boeken. Allemaal partners met verschillende (in-) formele verantwoordelijkheden en bevoegdheden, relaties met de gemeente en belangen en bedoelingen. Lokaal ontstaan daardoor voortdurend nieuwe initiatieven en allianties van *sociaal-maatschappelijke, ruimtelijk-fysieke of economische aard* én dus ook steeds vaker ingewikkelde combinaties van alle drie tegelijk. Steeds meer brengen we de verschillende vraagstukken en daarbij betrokken partijen ook nog eens in een eerder stadium met elkaar in verband met de vraag of ze meer 'integraal' en pro-actiever kunnen worden aangepakt.

### AFSTEMMING OP GRENZEN VAN POLITIEKE EN AMBTELIJKE ORGANISATIE

Het grensverkeer tussen organisaties wordt als gevolg van 'kanteling' en 'decentralisatie' dus intensiever. Met deze toenemende onderlinge afhankelijkheid nemen natuurlijk de conflicten (over doelen, middelen, waarden etc.) toe. De verschillende belangen, perspectieven, deskundigheden en verantwoordelijkheden moeten voortdurend (met elkaar) productief worden gemaakt rondom de (koppige) kwestie. De meerwaarde hiervan (betere uitkomsten met meer draagkracht)

is de belofte van het mobiliseren van lokale daadkracht! Het in goede banen leiden van - het 'constructieve conflict' - is de kernopgave van de gemeentelijk organisatie.

### INSPRAAK > INTERACTIEF BELEID > BURGERINITIATIEF

Hoe worden de bijdragen van lokale betrokkenen gecoördineerd? Nieuwe besluitvormingsregels over het bereiken van lokale overeenstemming zijn nodig. De beleidsontwikkeling kent traditioneel (na algemene kaders van de raad) de *opeenvolgende* fasen: 1) ambtelijke voorbereiding; 2) bestuurlijke overeenstemming; 3) steun in de gemeenteraad en tenslotte 4) maatschappelijk draagvlak. In het grenswerk zijn er niet *opeenvolgende* maar *parallele* bijdragen van alle betrokkenen. Dit vraagt een andere coördinatie van de bijdragen, aanpak en fasering. Via methoden van interactieve beleidsvorming is hier al ervaring mee opgedaan. Beleidsparticipatie is echter toch nog toe vaak 'meedoen met plannen van de overheid'. Hoe gaan we om met burgerinitiatieven<sup>5</sup> waarbij de overheid aanschuift (overheidsparticipatie)? In Gilze en Rijen zijn er met name op het gebied van de openbare ruimte interessante ervaringen opgedaan waarbij de aanwonenden binnen kaders bepalen hoe hun eigen buurt, park of speelgelegenheid er uit komt te zien.

### ROL VAN DE GEMEENTERAAD

In het grenswerk wordt de '*representatieve democratie*' (vertegenwoordiging van inwoners door de raad) meer een '*participatieve democratie*' (meepraten en meedoen door inwoners zelf). De gemeenteraad krijgt een andere rol en verantwoordelijkheid. De raad kan in conflict komen met (groepen) burgers die vinden dat zij ook 'dé inwoners' vertegenwoordigen (bijvoorbeeld in een buurt). De raad zal als hoeder van het 'algemeen belang' willen bewaken dat ook echt alle betrokkenen kunnen meedoen en alle belangen worden gewogen.

--- NIEUWE SAMENWERKING  
OVER OUDE GRENZEN ---

De raad beoordeelt meer de kwaliteit van de samenwerking en de besluitvorming over het resultaat (ultimaat versus het primaat van de politiek). De raad stelt wel vooraf inhoudelijke kaders en vervult de controlerende taak. In deze rol als toehoorder moet het voor raadsleden duidelijk zijn dat de eigen mening is opgeschort tot de (raads-)besluitvorming. De lokale samenwerking waarin inwoners en maatschappelijke partners participeren, moet (inhoudelijk en in de fasering) aansluiten op het democratische besluitvormingsproces van de gemeenteraad. De ambtelijke organisatie moet de gemeenteraad deze rol mogelijk maken met een transparant 'pro-

ambtelijke organisatie verandert door het horizontale 'grenswerk' met lokale partners. Ambtelijke leiding staat invloed af aan 'grenswerkers'. Dit staat dus niet alleen op gespannen voet met het politiek primaat maar ook met de functionele structuur (hiërarchie en taakverdeling) in de ambtelijke organisatie. Koppige kwesties passen niet 1:1 in onze afdelingsstructuur. Neem thema's als leefbaarheid en veiligheid waarvoor bijdragen uit verschillende afdelingen nodig zijn. Eén van de taken van de grenswerkers is te zorgen dat de verschillende 'afdelingskokers' geen belemmerende factor zijn bij het formuleren en uitvoeren van maatwerkoplossingen. Deze

## --- STEEDS WEER BEDENKEN WAT DE GRENZEN VAN HET SPEELVELD, DE SPELERS EN DE SPELREGELS ZIJN ---

cesontwerp' van de samenwerkingsopgave. Hiermee kan de raad 1) de kaders voor de coproductie stellen, 2) tussentijds beoordelen en 3) de uitkomsten laten aansluiten op de eigen besluitvormingsprocessen.

### DE AMBTELIJKE ORGANISATIESTRUCTUUR

Structuuraanpassingen van de organisatie worden minder belangrijk. De dynamiek en complexiteit van de netwerk-samenleving is steeds minder te vatten in één structuur van de ambtelijke organisatie. Het inrichten van de organisatie rondom sector, thema, doelgroep of iets anders blijft altijd een onvolkomen oplossing omdat er 'binnen' in de organisatie nooit één afspiegeling van de sociale werkelijkheid 'buiten' kan worden ontworpen.<sup>6</sup> De verticale structuur van de

belemmering geldt ook voor de logica en de timing van de begrotingscyclus die niet aansluit bij 'het tempo' waarmee inwoners en maatschappelijke organisaties ideeën ter medefinanciering inbrengen. Het meest duidelijk zijn de veranderingen voor medewerkers in de 'frontlijn': de grenswerkers. Voor vakspecialisten en medewerkers in de backoffice lijkt dit op het eerste oog minder relevant. Toch geldt ook voor hen dat zij zich meer bewust moeten worden van de bijdrage van de verschillende (sectorale) aspecten aan integrale afwegingen rondom een individuele inwoner of buurt. Met dit samenspel komen de afdelingen en medewerkers dus ook in meer 'horizontale' relaties tot elkaar te staan. Minder gestuurd door formele posities of formeel overleg via de afdelingshoofden. Dit vereist een ander gedrag om zowel intern als extern goede relaties aan te gaan en te onderhouden. De grenswerkers moeten in hun handelen

voldoende vrijheid ervaren en er dient vertrouwen te zijn bij management en bestuur, dat deze medewerkers die vrijheid goed benutten. Noodzakelijkerwijs overschrijden ook de meer intern werkzame medewerkers daarmee de (formele) grenzen van afdelingen, vakdisciplines etc. waardoor ook daar meer conflicten ontstaan. Het productief maken van deze conflicten is ook hier weer de kern van het samenspel. Competenties hiervoor zijn omgevings- en samenwerkingsgerichtheid. Dit sluit goed aan op 'het nieuwe werken' met meer nadruk op de eigen verantwoordelijkheid en de sturing op vertrouwen in plaats van regels. Ook dit is overeenkomstig de wijze waarop de relaties met partners in de samenleving worden gestuurd.

### GRENSOVERSCHRIJDEND GEDRAG VAN DE GRENSWERKER

Steeds meer medewerkers krijgen de taak krijgen om over grenzen te gaan. Deze 'grenswerkers' zijn actief in buurtbeheer, WMO, lokale adviesstructuren, lokale projectgroepen etc. Tot op zekere hoogte is dit tussengebied van coproducties grenzeloos. Immers bij elke lokale opgave en bij elke inwoner worden de grenzen door de 'grenswerkers' zélf gesteld. Grenzen over wat de opgave is, wie daarbij te betrekken, hoe dit te coördineren etc. De 'grenswerker' pendelt tussen de organisatorische context ('systeemwereld') en de maatschappelijke context ('de leefwereld'). Op deze grenzen worden de verbindingen gelegd tussen de ideeën en de beleving van inwoners en

de taakoriëntaties binnen de gemeentelijke afdelingen. Het gaat om het bemoeien met verbindingen die 'niet vanzelf' tot stand komen. Omdat organisatie elkaar niet kennen, begrijpen of zich niet afhankelijk van elkaar voelen. Dit grenswerk vraagt om een specifiek soort relationele vaardigheid de grenzen te verkennen en waar nodig op te rekken of te verleggen.

In het grenswerk krijgen medewerkers meer verantwoordelijkheid op het lokale speelveld. Naast bestuurlijke sensitiviteit is ook maatschappelijke sensitiviteit vereist. De ambtelijke inzet wordt niet alleen gestuurd door het bestuurlijk of *politiek initiatief* (waardoor traditioneel het ambtelijk handelen wordt gelegitimeerd). Meer ruimte komt er voor het *ambtelijk initiatief* of het *burgerinitiatief* met mogelijk rolconflict tot gevolg. Traditioneel werkt de ambtenaar in het spanningsveld van twee rollen. De rol als '*objectieve overheidsfunctionaris*' die in opdracht handelt en loyaal is aan de politieke leiding. De andere rol is die van '*deskundige*' op basis van opleiding, expertise en professionele autonomie. In het 'grenswerk' ontstaat een derde dimensie: '*samenwerkingspartner*'. Buurtbeheerders, WMO-consulenten en andere 'grenswerkers' handelen in 'constructieve conflicten'. Hun taak is het buiten ('de leefwereld') én binnen ('de systeemwereld') te verbinden. Ze hebben de opdracht om het perspectief van 'buiten aan collega's 'binnen' uit te leggen en omgekeerd. Dit om de verschillende inzichten en mogelijke (belangen)tegenstellingen productief te maken. Daar

### SAMENHANG EN SAMENWERKING

#### RANDOM LOKAAL INITIATIEF

Stuurgroep, Regiegroep, Coördinatiegroep, Klankbordgroep, Projectgroep, Platform, (Wijk)-Raad, Bewonersgroep, Overleggroep, Expertgroep, Commissie, WWZ-tafel, Taskforce, Ketenoverleg...

#### RANDOM INDIVIDUELE VRAAG

Klantteam, Casusoverleg, Integraal team, Buurteam, Wijkteam, Multifunctioneel team, Caseteam, WMO-team, Casusadoptie, Multidisciplinair team, ZorgAdviesTeam, Interdisciplinair team...

waar organisatiegrenzen in de netwerksamenleving onbelangrijker worden zijn ze voor de grenswerker juist steeds belangrijker. Deze moet namelijk elke keer, in elk geval, opnieuw bedenken wat de grenzen van het speelveld, de spelers en spelregels van lokale samenwerking zijn. Wat *redelijk* en *eerlijk* is wordt elke keer opnieuw en door iedereen 'gemeten' aan de *opstelling* van de partijen, de *uitkomst* én het *proces* van coproductie.

#### GRENZEN AAN LOKALE SAMENWERKING: 'FRONTIER' OF 'BORDER'?

'Border' en 'frontier' betekenen allebei grens. Toch heeft de eerste vooral het 'afgrenzen' tot doel en het tweede het 'aangrenzen'. De 'frontier' was de denkbeeldige lijn in Noord-Amerika tussen het 'ontdekte en bevolkte deel' en het nog niet ontdekte en niet door kolonisten bevolkte land. In ze helft van de

## --- PARTICIPATIE: WIE DOET MEE MET WIE? ---

Het werk van de 'grenswerker' is niet makkelijk vast te leggen in een 'professie' of functieomschrijving<sup>8</sup>. Niet de 'functie' is het vertrekpunt voor zijn of haar werk maar de steeds andere individuele tijd- en plaatsgebonden vragen in Gilze en Rijen's lokale gemeenschap. Om dit grenswerk te kunnen doen is meer 'manoeuvrerruimte' en 'onafhankelijkheid' nodig die traditioneel vooral bestuurlijk is ingevuld. Dit 'grensoverschrijdend gedrag' is spannend en hier goed mee omgaan is de kern van de functie. Spannend is bijvoorbeeld dat het gedrag dat in de ene wereld op waardering kan rekenen in de andere wereld wordt afgewezen. Ook nee-verkopen is spannend. De grenswerkers spelen dus tegelijk op verschillende velden met verschillende regels. Zij laten de 'staande organisatie' intact en zoeken de verbinding niet in structuren en procedures maar in relaties, houding en gedrag. Hiermee wordt 'het totaal' overzicht behouden dat verloren gaat als de vraag op één plek in de organisatie wordt gelegd waar altijd één invalshoek domineert (bijvoorbeeld óf wonen, óf zorg, óf welzijn). Ook Gilze en Rijen heeft immers geen 'afdeling integrale afwegingen'. Het is de taak van de grenswerkers om te verbinden wat niet automatisch gebeurt en aan de orde stellen wat niet automatisch op tafel komt.<sup>6</sup>

19e eeuw is de beroemde scene 'Spirit of the Frontier'<sup>9</sup> geschilderd. Het is wijd verspreid in Amerika als een portret van 'settlers' die naar het westen trokken daarbij beschermd door een hemels figuur én nieuwe technologie zoals de spoorweg en de telegraaf. Daarbij werd het 'licht' gebracht in de donkerte. Het 'lege land'<sup>10</sup> van de lokale samenwerking vraagt van allen die zich hier in begeven een nieuwe oriëntatie op de grenzen van de vraagstukken, de organisaties en het eigen gedrag. De ideologie van (lokale) samenwerking vraagt een praktische en stevige uitwerking van de organiseerprincipes hiervan. Omdat 'integraal beleid' niet bestaat maar je wel verschillende beleidsvelden kunt integreren pleiten wij voor een nieuw vakmanschap rondom interorganisatiele samenwerking. Grenswerkers spelen daarbij een essentiële rol in de ontwikkeling van productieve samenwerking op het lokaal begrensde speelveld.

---

#### Noten

1. Zie publicatie van Rijksuniversiteit Groningen, Centrum voor Onderzoek van de Economie van de Lagere Overheden (COELO). 9 november 2012. Maarten Allers



- & Bieuwe Geertsema. <http://www.mejudice.nl/artikelen/detail/kabinet-rekent-zich-rijk-met-gemeentelijke-opschaling>. Zie ook Rijnconsult GemeenteNXT 3 april 2013.
2. Zie voor uitgebreide toelichting, definities en begrippen het rapport 'samenwerking in beweging' (platform intergemeentelijke samenwerking).
  3. Differentiation of boundary spanning roles. Raymond A. Friedman & Joel Podolny. Cornell University 1992.
  4. Een stap verder met wijkgericht werken. VNG/BIZA 2009.
  5. Met een burgerinitiatief kan de gemeenteraad een idee worden voorgelegd ter beoordeling. Afhankelijk van de schaal (buurt, wijk stad) zijn enkele tientallen tot enkele duizenden steunverklaringen nodig. Hier gaat het niet alleen om agendavorming maar ook de bewonersinitiatieven

die praktische oplossingen beogen.

6. De logica van het ongepaste. Over de professionaliteit van wijkmanagers in de onvolkomen organisatie. R. Peeters, M. van der Steen, M. van Twist. NSOB 2010.
8. Special Agents: the role and nature of boundary spanners. Paul Williams, Cardiff school of management 2010.
9. [http://www.webquests.ch/american\\_dream.html?page=88494](http://www.webquests.ch/american_dream.html?page=88494)
- 10 'Het lege land', de regio als speelveld. Jan hendriks, Frans Grobbe, Henk Lap 2005.

**Over de auteurs** Frans Grobbe is geassocieerd senior adviseur van Rijnconsult en partner van AO adviseurs voor organisatiewerk. Gerard Vlekke is gemeentesecretaris van de Gemeente Gilze en Rijen.

HANS HEIJERMAN



HUUB TORREMANS

FRANS GROBBE



PIETER ROB

CORRY NIJHOF



JACOMIEN DE JONG

ERWIN VD POL



JAN VAN BEURDEN

ERNST JAN REITSMA



RENÉ DE WAAL

ELIANNE VINK



LOUISE KRAAI

EEUWKE BREMMER



MAREN SEVERS

DIEDERIK HOMMES



MARK NIJSEN

AGAATH SLIJTER



MARTINA PETRUS

DHYAN DE BRUIJN



NOELLE VAN HAGEN

FRANK ENGELBART



JORDI DE VREEDE

BORIS VD WOESTIJNE



JAN WILLEM VAN STIJN

HENRIËTTE VAN LENTE



MELINA SPINA

SERA YERAMIAN



NICOLE HEUPERS

CLEM SCHOUTEN



NIELS V DONGEN

BAS VAN DER VELDE



MELANIE VAN THOR

BART BOSMAN



PETER VD WEL

HARRY VISSERS



JACKY VD GOOR

EVELINE VAN WESTEROP



JEROEN PAUL NIJMEIJER

AD VERBOGT



SANDER BISSCHOP

TJIN BREMER



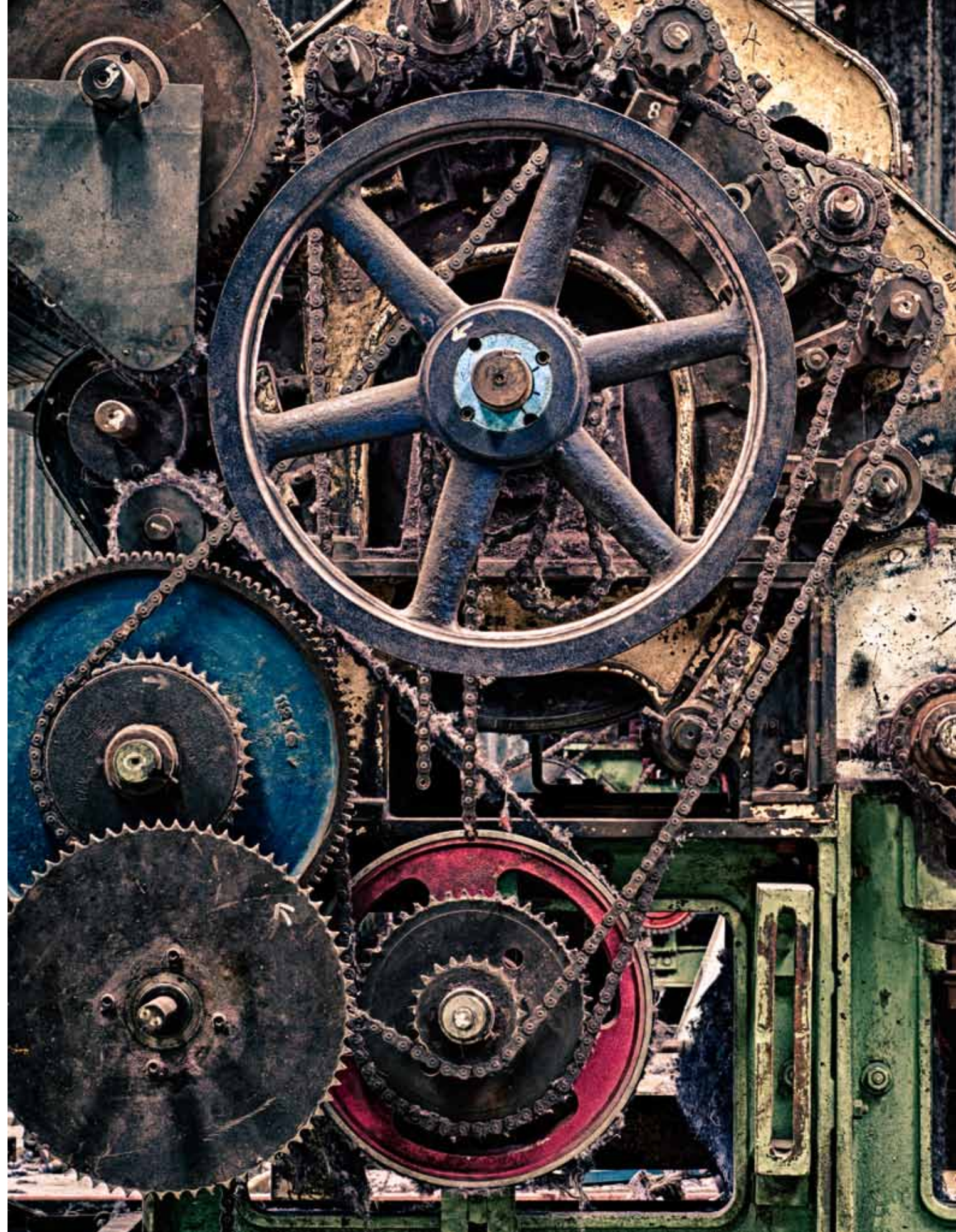
SANDRA DE GROOT

# DE VALKUILEN VAN SHARED SERVICE CENTRA

## LESSEN UIT DE PRAKTIJK

Ze zijn sterk in opkomst in het publieke domein: de Shared Service Centers (SSC's) waarin vooral de ondersteunende processen zoals P&O, ICT, Financiën, Inkoop, Communicatie, Facilities en Juridische zaken worden samengevoegd om te gaan werken voor de gehele organisatie en in toenemende mate voor meerdere organisaties. We zien dat in navolging van grote onderwijs- en zorgconcerns de grotere corporaties bezig zijn functies te bundelen, waarbij zaken als planmatig en dagelijks onderhoud, ontwikkeling en staf & services op één plek in de organisatie worden gepositioneerd in plaats van regionale bedrijven met een integraal takenpakket. Nog in een verkennende fase zijn samenwerkingsverbanden tussen instellingen, waarbij vanuit een netwerkgedachte wordt gewerkt aan zaken als gezamenlijk ICT, P&O, facturatie, etc. Dat laatste lijkt ons kansrijk en een goed alternatief voor fuseren. Gemeenten, waterschappen en provincies zijn hen hierin voorgegaan, daar zien we nu overal samenwerkingsverbanden verschijnen voor bijvoorbeeld belastingheffing, vastgoedmanagement en zeker ook shares services. De voordelen zijn altijd helder: kostenbesparend, kwaliteitsverhogend, leuker voor de medewerkers die zich breder kunnen ontwikkelen, meer continuïteit in dienstverlening. Het pas ook prima in de gedachte van de netwerkorrganisatie: focus op de kern waar je goed in bent of wilt zijn, en het is toch niet snel dat een onderwijsinstelling zich zal voorstaan op de uitstekende salarisadministratie. De aandacht moet naar de klas, niet naar het gebouwenbeheer of andere PIJCOFAH-functies, en dus is bundelen in een SSC geen rare gedachte.

TJIN BREMER  
DIEDERIK HOMMES



Vaak wordt er vooraf een businesscase opgesteld, die enthousiast verhaalt over de vele voordelen, ook financieel, en daarmee de besluitvorming versoepeld, zeker nu veel organisaties op zoek zijn naar besparingen. Nou willen wij niet gaan beweren dat dit onzin is, we denken dat de voordelen er ook echt zijn. Alleen de weg er naartoe is minder mooi geplaveid dan wordt gedacht aan de start. In dit artikel zetten we onze ervaringen op een rij in de vorm van een serie valkuilen die zich voordoen op de weg naar succes van het SSC. Die komen vast niet overal voor, en vast niet overal in dezelfde mate. Maar elementen ervan herkennen we in elk proces van realisatie en ontwikkeling van een SSC. Er is veel verscheidenheid in de vorm waarin, maar er zijn duidelijk patronen waarneembaar in de dynamiek ná de implementatie van zo'n bundeling. Daarbij putten we uit naast onze ervaringen bij de implementatie van SSC's bij gemeenten, onderwijs, zorg, zakelijke dienstverleners en woningbouwcorporaties.

Om te voorkomen dat na lezing depressiviteit toeslaat, eindigen we met wat tips. In willekeurige volgorde de elf valkuilen:

### 1. DE VALSE START

Er gaat veel energie zitten in de voorfase: alle partijen op één lijn krijgen en tot gezamenlijke besluitvorming komen. Vaak een 'tour de force' en een prestatie van formaat als het lukt, zeker bij SSC met meerdere organisaties. Vermoeid wordt de finish van het definitieve 'ja' gehaald. Er is wel nagedacht over een structuur en de formatie (wie komt waar is immers een cruciale vraag), en natuurlijk welke diensten en producten erin worden ondergebracht. Maar al te vaak er is

te weinig aandacht geweest voor harmonisatie van systemen, werkprocessen, producten en dienstverlening. 'Dat doen we wel als we gestart zijn', zo wordt dan gedacht, 'laten we eerst maar eens bij elkaar gaan zitten'. Wat daarbij mee kan spelen is dat in de aanloop naar een SSC de betrokken afdelingen of organisaties eventueel achterstallig onderhoud of hardnekkige problemen in de ondersteunende functies laten liggen, immers: we gaan het overhevelen, dus waarom daar nu nog op investeren? Terwijl voor een succesvolle start eigenlijk alleen lean georganiseerde producten en processen zouden mogen worden overgedragen. Het probleem is: vanaf dag 1 moet de organisatie volop presteren te midden van de stofwolken die een dergelijke operatie nou eenmaal oplevert. Dat leidt tot een teruggang in performance in combinatie met een klant die kritisch is (zie een andere valkuil) en gaat klagen, bellen, mailen, wat al snel kan leiden tot een neerwaartse spiraal. Al snel kan het SSC teruggevallen naar een pioniersorganisatie, waar vaste procedures en systemen nog ontbreken. En zoals bij elke samenvoeging, want dat is het ook, zijn er cultuurverschillen die overbrugd moeten worden. De medewerkers komen allen uit afdelingen waar dat allemaal goed geregeld was (of leek te zijn), en zijn dat pionieren helemaal niet gewend. Iedereen schiet dan in de reflex: laat ik maar gaan doen wat ik altijd al deed, waardoor enige samenhang met het geheel gaat ontbreken. Interne gerichtheid is dan het gevolg, terwijl externe gerichtheid cruciaal is voor een dienstverlenende organisatie.

### 2. AMBITIEUS ORGANISEREN

Als we dan toch een nieuwe organisatie neerzetten, laten we dan ook gelijk moderne

manieren van organiseren gaan gebruiken, zo is snel de gedachte. Dus Het Nieuwe Werken, organiseren langs competenties, matrixorganisaties, zelfsturende teams. Op zich te begrijpen, maar het verschil met waar mensen vandaan komen is dan vaak weer te groot. Voor een pioniersorganisatie zijn het eigenlijk te intelligente vormen van organiseren. Gevolg is dat het langer duurt voordat de basis op orde is omdat de verwarring en de druk van verbeterprojecten vergroot is.

### 3. VAN AARDIGE COLLEGA NAAR OVERKRITISCHE KLANT

Het is wonderbaarlijk hoe een relatie ongeveer in een dag kan veranderen. Mensen die voorheen elkaars collega waren gaan zich gedragen als klant en leverancier, en opeens wordt op elke slak zout gelegd: 'wij zijn immers klant, we betalen ervoor en we verwachten tiptop dienstverlening'. Wat acceptabel was toen de P&O-adviseur nog collega was is dat ineens niet meer nu deze op afstand (vaak ook fysiek) is komen te staan. En hoe verder weg, hoe sterker dat fenomeen. Als de dienstverlening dan tegenvalt, bijvoorbeeld vanwege de valse start, dan hebben we de meest idiote escalaties meegemaakt, van hatemails tot SSC-ers die de telefoon niet meer opnemen omdat er alleen maar klagers bellen.

Foutjes kunnen symbolische werking krijgen en nog jaren doorijlen en het beeld bepalen, zeker als het een toonaangevende stakeholder er last van heeft gehad in zijn functioneren en dat niet nalaat in breed uit te meten. Maar ook als de valse start zich niet voordoet zien we een onwenselijke quasi-verzakelijking van de relatie, waarbij de klant doorschiet in inkoopgedrag: ik bepaal wat jij levert. Geen wonder dat een SSC nieuwe klanten vaak veel leuker vindt: daar wordt opdrachtgever- en nemerschap professioneler ingericht en wordt bewust voor elkaar gekozen. Zie verder ook de volgende valkuil.

### 4. OPEENS IS ER EEN DVO

Iedere organisatie heeft ze, van die medewerkers waarop je blind kan vertrouwen, die zaken voor je fiksen, die met mooie dingen komen. Als er een SSC gevormd wordt, is er de neiging om die mensen te behouden voor de eigen organisatie. De besten blijven dan achter, de anderen stappen over naar het SCC. En als dat niet lukt, en die gouden medewerker toch meegaat naar het SSC, dan is de kans groot dat het talent zich gaat ontwikkelen en nieuwe uitdagingen zoekt. En krijg jij te maken met een nieuwe dienstverlener, die vast ook kwaliteiten heeft, maar ja, ik had toch zo'n goede! Vaak zien we dan ook dat je als klant recht hebt op xx uur diensten financieel advies of zo, of je het nou nodig hebt of niet. En als je meer nodig hebt: bijbetalen. Dat betekent dubbel chagrijn: bij degene die moet bijbetalen en bij degene die uren krijgt die hij niet nodig heeft van iemand die hij niet wil. Nog complexer wordt het als wordt doorgeschoot in het maken van 'service level agreements' (SLA) of wordfeudklassieker 'dienstverleningsovereenkomsten' (DVO). Voor je het weet wordt alles wat er tussen SSC en ondersteunde organisatie(onderdeel) vastgelegd op papier en wordt er niks gedaan voordat de DVO rond is. Een wirwar van afspraken ontstaat al snel. Pak dat samen met dat een grote organisatie altijd meer bureaucratie met zich meebrengt, en de klant verzucht al snel 'vroeger liep ik even binnen bij Corry, en dan was het geregeld, nu moet ik langs drie schijven en heb ik het nog niet'.

### 5. TE VEEL INEENS WILLEN

Als je gaat nadenken over wat er allemaal in een SSC kan, dan kan natuurlijk alles. We zien bij degenen die verantwoordelijk zijn soms een licht vorm van megalomanie optreden: we kunnen alles, en laten we vooral zoveel mogelijk functies naar binnen halen. Alle vormen van ondersteuning en advies worden in één big bang in het SSC ondergebracht. En natuurlijk kunnen we ook maatwerk leveren. Daarmee neemt de complexi-

--- EEN SSC IS GEBAAIT BIJ EEN  
STERKE STANDAARDISERING ---

teit wel erg toe, niet alleen intern, maar ook het aantal klanten neemt sterk toe, want 'de organisatie' is geen klant, dat zijn de managers en medewerkers die allemaal hun eigen vragen en wensen hebben op de verschillende producten. Al snel dreigt onbeheersbaarheid en chaos, een fasering in diensten en producten was verstandiger geweest.

## 6. TEAMLEIDERS MOETEN OPEENS GAAN MANAGEN

Ondersteunende teams zijn bij de meeste organisaties klein, en is de kans groot dat het zittende management vooral meewerkend voorman is geweest. Bij de selectie wordt gekeken naar wie er beschikbaar is en het altijd goed gedaan heeft, waarbij een beetje mooie verdeling tussen de verschillende 'bloedgroepen' als het gaat om de managementposities van belang is om het voor iedereen verteerbaar te maken. En opeens ben je dan manager van een afdeling van 40 mensen met een stevige veranderopgave om een nieuwe club te bouwen. Vroeger stuurde je op mensen en inhoud, nu opeens op processen en dienstverlening met operational excellence als belangrijkste managementuitdaging. Dat gaat soms goed, maar vaker fout. We zien dan ook een hoog verloop in de eerste jaren, ook bij de medewerkers die zich in de steek voelen gelaten door een manager die het duidelijk boven het hoofd groeide. Veel energie, ervaringskennis en verbindingen met de rest van de organisatie of de klantorganisaties lopen daarmee weg.

## 7. DE ANOREXIA-ORGANISATIE

Om de besluitvorming rond te krijgen zien we in business cases veel moois beloofd worden. En vaak wordt er op voorhand een bezuiniging ingeboekt, om de tegenstanders te overtuigen. De startformatie is dan al te krap (om de valse start nog eens te verergeren, eigenlijk zouden er in de beginfase juist extra formatie beschikbaar moeten zijn), maar we zien ook daarna stevige druk vanuit de top om verder besparingen te realiseren. Is

ook verleidelijk: een organisatie op afstand is toch wat minder 'eigen'. Aan de zijde van het SSC zie je dan zelfverwaarlozing ontstaan: alle aandacht gaat naar het bedienen van klanten, het oplossen van problemen en het nog goedkoper willen en moeten doen. Energie en middelen voor innovatie komen onder druk te staan, waardoor stilstand dreigt voor de ontwikkeling van de organisatie.

## 8. OPPOPPENDE ONDERSTEUNERS

Zeker als niet alleen de uitvoerende ondersteunende functies, maar ook de adviserende en meer strategische medewerkers op het gebied van PIJCOFAH worden gebundeld in het SSC zien we dat bij de uitplaatsende organisatie een kennisgat ontstaat. Dat is problematisch voor het opdrachtgeverschap: je hebt er gewoon geen verstand meer van. En er zijn natuurlijk toch kosten in het vormgeven van het opdrachtgeverschap: allerhande overleg met het SSC, intern gedoe over achterblijvende dienstverlening. We zien ook dat de organisaties de neiging hebben zelf weer cruciaal geachte ondersteuning te gaan opbouwen of elders in te huren, wegens onvrede met de geleverde dienstverlening (die al snel ontstaat, zie valkuil de kritische klant). En voordat je het weet is er weer een ondersteunend stafje ontstaan: besparing vernietigd en dreigende competentiestrijd georganiseerd.

## 9. MAATWERK LEVEREN IS NIET KLANTGERICHT

Ook deze zien we regelmatig terug in de plannen vooraf: we gaan maatwerk leveren, we moeten de klantspecifieke wensen ook kunnen vervullen, dat is pas klantgericht (wellicht ook een overtuigingsargument om het SSC toch mogelijk te maken). Dat is mooi, maar duur en complex. Pas bij een volwassen SSC kan er worden nagedacht over flexibilisering, er mee beginnen is vragen om moeilijkheden. Een SSC is juist gebaat bij sterke standaardisering, dan ontstaat operational excellence: hoge kwaliteit tegen lage

kosten. De klantfocus van een SSC moet zich richten op het steeds klantvriendelijker, slimmer, goedkoper maken van hun producten. Maatwerk leidt tot complexere processen, waarbij medewerkers het overzicht verliezen en hetzelfde product op acht manieren moeten leveren. We hebben dat een keer voor de postverwerking moeten uitzoeken na de invoering van het SCC: elk organisatieonderdeel had weer zijn eigen wens van wat wel en

tiewerk niet, later of anders uitvoeren. Het besluit om te gaan werken met juridische controlling is vermoedelijk genomen in een gremium van directeurs of de RvB, maar daarmee is de medewerking van de klantorganisatie nog niet verzekerd of op z'n minst verschillend per gemeente. Bij samenwerkende organisaties in één SSC verheugt dat probleem aanzienlijk, er ontbreekt een mechanisme dat een concern uiteindelijk wel

# --- EEN QUASI-VERZAKELIJING, WAARBIJ DE KLANT DOORSCHIET IN INKOOPGEDRAG ---

niet mocht worden geopend, wat gescand kon worden en wat niet, wat spoed was en wat niet. En dan hebben we het alleen nog maar over de postbezorging! Harmonisatie achteraf is daarmee een 'uphill battle', het moet beetje bij beetje worden veroverd, de weerstand bij klantorganisatie(onderdelen) is vaak hevig aanwezig. Op zich begrijpelijk: zij moeten hun werkwijze veranderen, maar het vertraagt de ontwikkeling van een SSC aanzienlijk.

## 10. CO-MAKERSHIP ONTBREEKT

Een SSC is weliswaar op afstand, maar heeft wel verbinding met de primaire processen in de klantorganisatie. Als je juridische controlling wilt invoeren, bijvoorbeeld, heb je wel de medewerking van de klantorganisaties nodig. De verantwoordelijkheid voor zo'n project wordt dan belegd bij het SSC, maar daarmee is er vaak geen eigenaarschap en dus ook geen gevoel van 'we moeten het samen oppakken' meer bij de klantorganisatie. Het SSC pakt dat dan overenthousiast op, maar merkt dan al snel dat de klantorganisatie de typische 'not invented here' reactie hebben en hun deel van het implementa-

heeft: de RvB slaat met zijn vuist op tafel en dwingt het af. Lastig is dan wel dat het SSC weer wordt aangesproken op het waarschijnlijke falen van het project.

## 11. BESTUURLIJKE DRUKTE

We zien vaak allerlei gremia die wat over het SSC te zeggen hebben: eigenaarsoverleg (bij meerdere eigenaren), een klantenraad (bij menig SSC beter bekend als de 'klachtenraad'), gebruikersoverleggen per functionaliteit van het SSC en daar bovenop nog wellicht ook nog een algemeen overleg tussen accountmanagers van het SSC en de klantorganisatie. Wie waarover welk besluit neemt kan zomaar onduidelijk zijn, en op elk niveau zien we dat incidenten een rol spelen in beeld- en besluitvorming. De directeur van het SSC moet vooral een meester zijn in het managen van zijn besluitvormende omgeving en is bepaald niet een functie voor risicomijdende mensen. Lastig is het ook dat bestuurders en topmanagers niet blijven, de sponsors van het besluit om een SSC te vormen zijn vaak na een paar jaar verdwenen, het ownership van de nieuwe bestuurders is niet gegarandeerd. Geluiden als: 'moesten



## --- ONTBREEKT EEN STEVIGE INVESTERINGSPARAGRAAF IN MENSEN: VERWERP HET PLAN ---

we maar eens niet uittreden?', 'we kunnen het zelf goedkoper en beter', worden dan frequenter. Dat biedt natuurlijk soms juist kansen om heilige huisjes omver te werpen, dus wisseling heeft ook zijn goede kanten.

### TOETS DE PLANNEN EN INVESTEER!

De onschuldige lezer zou zo maar kunnen denken: daar moesten wij maar niet aan-beginnen. Begrijpelijk, maar niet de juiste conclusie. Gelukkig gaat er ook een hoop goed en doen zich de valkuilen niet overal voor. Maar het is wel goed om nog eens na te denken over het nou anders kan. Een aantal van de dynamieken is niet te voorkomen, maar wel te managen. We raden in ieder geval aan de plannen voor een SSC nog eens goed te toetsen:

- Wordt er maatwerk beloofd: bepleit dan vooral standaardisering en regel de harmonisatie vooraf;
- Gaan we starten met een lagere formatie dan nu werkzaam is: regel een budget voor inhuur voor de eerste drie jaar ter grootte van 10-20% van de bestaande formatie en dwing af dat achterstallig onderhoud eerst wordt opgelost voordat er iets wordt overgedragen;
- Is er wel een organogram van de nieuwe organisatie? Vraag dan vooral door op systemen en werkprocessen en op de implementatie en zorg dat de organisatie staat voordat deze moet presteren;
- Is er een stevig ambitieniveau op aantallen diensten en andere organisaties die mogen aanhaken: hou de ambitie vast, maar schroef het tempo naar beneden en ga faseren. Waarom niet gewoon eens beginnen met de bulkprocessen van de financiële administratie, als dat lekker loopt volgt de rest vanzelf,

succes creëert dat. En vraag jezelf eens af: wat vind ik zo cruciaal voor mijn organisatie dat ik het eigenlijk helemaal niet op afstand wil zetten?;

- Staan de plannen vol met termen als 'klant', 'leverancier', 'inkopen', 'SLA': zoek & vervang met woorden als 'collega', 'gebruiker', 'vertrouwen', 'co-makership';
- Is er veel enthousiasme? Stimuleren, maar manage wel de verwachtingen: in de eerste fase is de kans groot dat de dienstverlening terugzakt, bereid de organisatie daarop voor;
- Is er een bestuurlijke kerstboom: aftuigen en stel de vraag: wie (en dat is een persoon) is de baas van de directeur SSC?
- Ontbreekt een stevige investeringsparagraaf in mensen: verwerp het plan onmiddellijk ...

---

**Over de auteurs** Tjin Bremer is partner bij Rijnconsult en is als adviseur en procesmanager betrokken bij zowel de inrichting als de implementatie van shared service centra in overheid en notforprofit. Diederik Hommes is directeur van Rijnconsult en richt zich op bestuurlijke en strategische vraagstukken bij overheid en dienstverlening.



# NIEUWE KETENS IN DE FOOD- & AGRIBUSINESS VRAGEN OM ACTIE!

DOORSTART NODIG BIJ  
KETENSAMENWERKING

De huidige consument is steeds grilliger in haar koopgedrag; het ene moment is prijs het belangrijkste criterium, even later is het duurzaamheid, gezondheid of gemak. Het verschil tussen wat de consument zegt en doet is steeds groter geworden: dat maakt het lastiger om met consumentenonderzoek en marketing succes te behalen.

FRANK ENGELBART  
HENK FOLKERTS



Daar komt bij dat er een overvloed aan producten is; sinds de jaren negentig van de vorige eeuw is er sprake van een aanbodmarkt. Marktgericht produceren is de enige oplossing. Maar om uiteindelijk op het bord van de consument terecht te komen, is de supermarkt hét distributiekanaal geworden (gevolgd door het out of home kanaal en in mindere mate de speciaalzaak/detaillist). En de supermarkten hebben ook niet stilgezeten. Sinds de jaren zeventig van de vorige eeuw zijn zij zich gaan organiseren en hebben door fusies, schaalvergroting en professionalisering een sterke positie opgebouwd in de keten. Anno 2013 zijn er in Nederland nog vijf inkooporganisaties namens de supermarkten: Albert Heijn, Superunie, Jumbo, Aldi en Lidl. Samen dekken zij 99% van de inkoop. In Duitsland, Engeland en Frankrijk tekent zich een vergelijkbaar beeld af. Exporterend Nederland heeft daar het gros van zijn klanten zitten.

### SCHELDEN HELPT NIET

Met overvloed en een krachtige professionele klant ontstaat er een lastige situatie voor leveranciers: proberen om –ten koste van anderen– binnen te komen en te blijven bij inkopers. Inkopers die het spel van ‘verdeel en heers’ geleerd hebben in hun opleiding, en –zeker voor bulkproducten– zitten niet te wachten op vage verhalen over de voordelen van samenwerkingen en partnerships. Helaas zijn veel Nederlandse land- en tuinbouwproducten –in de ogen van de klant– bulkproducten. En daarmee rest er slechts één P uit de marketingmix die veelvuldig gebruikt wordt, de P van Prijs: ‘geef me de laagste prijs en je mag leveren’. AT Kearney schreef het al in 1994, maar de sector kreeg het pas later door: ‘de markt gemist; de Nederlandse land- en tuinbouw dreigt de markt te gaan missen als zij niet beter inspelen op wat klanten en markten willen’. En dat doet pijn, want Nederlandse land- en tuinbouwproducten zijn van prima kwaliteit en goed geborgd qua voedselveiligheid en duurzaamheid. We leveren de beste producten, maar ze zijn helaas onvoldoende onderscheidend. De internationale concurrentie –helaas niet

altijd het braafste jongetje uit de klas– benut alle kansen om via lagere productiekosten (arbeid, grond) en dus een lagere prijs onze belangrijkste markten af te snoepen. Maar schelden op elkaar of je klant helpt niet: de klant krijgt altijd gelijk. En je hebt ze nodig om in business te blijven.

### SAMEN DE CONSUMENT BEDIENEN

Een betere strategie is volgens ons om te kijken hoe je samen de consument kunt bedienen: ketenspelers verenigt u. In 1992 startten wij met onderzoeken voor het Ministerie van Economische Zaken waarbij we onderzochten of het ketendenken uit de automotive sector bruikbaar was in de agrifood. Dat bleek het geval en we gingen aan de slag. In de potplanten, in de glasgroenten, in de volle grond, in het vlees, de vis en in de zuivel. Met vallen en opstaan leerden we begrip voor elkaar te krijgen, vertrouwen te bouwen en commerciële successen te behalen. Rijnconsult mocht in vele ketens de partijen begeleiden, als ‘ervaren gids’ met inhoudelijke kennis en procesvaardigheden.

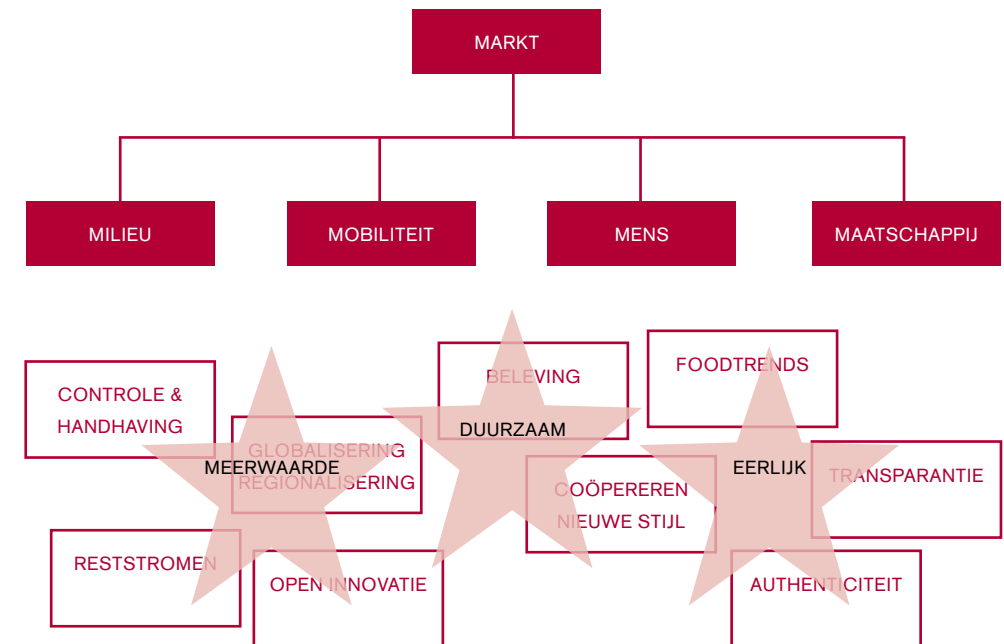
### KETENS 1992-2012: BEDRIJFSKUNDIGE VAKGEBIEDEN STONDEN CENTRAAL

Wat paktten we aan? Eigenlijk gingen we aan de slag met de traditionele, bedrijfskundige zaken die speelden in de keten: logistieke verbeteringen, kwaliteit in de keten regelen of samen het winkelschap optimaliseren (category management). We stelden in toenemende mate de markt al –voorzichtig– centraal. En heel af en toe durfden we met elkaar te praten over samen nieuwe producten maken, ketenkostprijs en verdeling van marge. Maar altijd met oog op het fragiele evenwicht tussen ketensamenwerking en macht. Een heikel thema, zo bleek. De koplopers in de agrifood grepen hun kansen en deden ervaring op. Anderen keken de kat uit de boom en wachtten rustig af. Ketensamenwerking mocht, maar was niet echt noodzakelijk. Toen nog niet.

### ANNO 2013: NA MARKT OOK MAATSCHAPPIJ, MILIEU, MOBILITEIT EN MENS

In de laatste jaren gaat het in bijna alle sectoren van de land- en tuinbouw niet goed. De prijzen liggen bijna overal onder de kostprijs, de producten zitten nog voor een belangrijk deel in de bulkhoek. Velen zijn sterk afhankelijk geworden van de bank en langzaam maar zeker raken investeringsruimte én energie op om doorbraken te forceren. Ondertussen zijn de supermarkten nog verder met elkaar gefuseerd, is de internationale concurrentie vergroot en komen er nieuwe grootmachten aan om de concurrentie nog verder op te voeren. Voor de keten worden ondertussen de vraagstukken in de agrifood steeds complexer. Denk hierbij aan voedselveiligheid (EHEC, aflatoxine), dierwelzijn, vermindering antibioticum- of gewasbeschermingsmiddelengebruik, foodmiles, regionale producten en grondstofschaarste. Transparantie in de hele keten wordt steeds belangrijker. En de consument? De consument blijft gril-

lig. Zuinig en op de centen vanwege de crisis, maar soms ook uitbundig en op zoek naar beleving. Op zoek naar koopjes én op zoek naar het verhaal achter het product. Bezigt met arme koffieboeren in Zuid-Amerika, maar tegelijkertijd geïnteresseerd in korting-acties. We zien dat het lastig is nieuwe concepten te ontwikkelen of verrassende combinaties (bijvoorbeeld voeding en gezondheid) te verkennen, waarbij de combinatie met andere stakeholders als overheden, maatschappelijke organisaties en kennispartijen wordt gelegd. Was in de afgelopen twintig jaar de markt de belangrijkste drijfveer voor ketensamenwerking, voor nieuwe ketens & netwerken komen daar de maatschappij, het milieu, mobiliteit en de mens bij. Daarbij wordt de ‘nieuwe keten’ steeds meer een netwerk. En in die netwerken lijken vooral nieuwe (veelal kleine) spelers sneller te kunnen schakelen en zijn vaak wendbaarder dan de grote bestaande spelers. De complexiteit van zowel de vraagstukken als het netwerk neemt dus toe. We moeten dus opnieuw met ketens aan de slag of eigenlijk een doorstart maken in ketensamenwerking.



## 29 JUNI 2012: WE LANCEREN NIEUWE KETENS

29 juni 2012 was een gedenkwaardige dag. Het was namelijk de dag waarop we het congres 'nieuwe ketens - slimme schakels maken krachtige ketens: op zoek naar nieuwe werkwijzen en verbindingen in de food- en agribusiness' organiseerden in het kader van de Foodvision 2012 week in Veghel. Samen met de Rabobank en ZLTO lanceerde Rijnconsult drie thema's voor nieuwe ketens en vroegen de aanwezigen – ruim 250 boeren & tuinders, voedingsmiddelenindustrie, supermarkten en dienstverleners- naar hun mening. Hieronder de resultaten.

### 1. De meerwaarde keten

Hoe creëer ik meerwaarde? Meer kosten zijn geen probleem, maar welke consument en welke klant wil extra inspanningen belonen met een meerprijs, en een deel van de marge uit de keten aan mij overmaken? Cees 't Hart, CEO van Royal FrieslandCampina nam ons mee in zijn verhaal over melk en de zoektocht naar meerwaarde. Door merken, maar ook door duurzaamheid. Door internationalisering en het uiteenrafelen van een witte grondstof tot een veelheid aan toepassingen. Met als resultaat dat elke liter melk van 30 cent uiteindelijk 1 euro waard wordt. Is dat nou makkelijker omdat FrieslandCampina verwerkt? Net als vlees en vis, of (samengepaste) voedingsmiddelen? Meer dan de helft van de zaal vond van wel, vooral de boeren en tuinders. Maar ruim een derde vond van niet, vooral de voedingsmiddelenindustrie en retail. Dus het kan ook voor niet verwerkte land- en tuinbouwproducten die in hun oorspronkelijke vorm hun weg naar de consument vinden, zoals glasgroenten en fruit. Waar nagenoeg iedereen het mee eens was (93%), is dat meerwaarde start bij de boer en tuinder. Oftewel, differentiatie bij de bron. Slechts een aantal boeren en tuinders waren het daar niet mee eens. De overgrote meerderheid (85%) was het ook eens met de stelling dat de coöperaties deze meerwaarde (differentiatie) bij boeren en tuinders dan ook zal moeten stimuleren en belonen.

### 2. De duurzame keten

Hoe maken we duurzaamheid concreet? Natuurlijk wil iedereen duurzaam zijn en de aarde nalaten aan de volgende generatie in een betere staat. Maar hoe doe je dat? Waar begin je, wat is realistisch, wat is echt (en niet cosmetisch) en wat doet er echt toe? Oud VION-topman Daan van Doorn is in 2011 aan de slag gegaan om al het vlees duurzaam te krijgen in 2020. De commissie van Doorn, die in opdracht van Gedeputeerde Staten van Brabant tot een advies moest komen over de toekomst van de intensieve veehouderij, leverde hun rapport op in september 2011. Van Doorn gaf aan hoe ketenpartners duurzaamheid concreet kunnen maken. Hij blijft daar aandacht voor vragen bij de ketenpartners en spreekt hen aan op hun realisatiekracht. De retail zal de leidende partij moeten zijn, want zij bepalen of er ruimte op het schap komt voor duurzame producten. De zaal onderschreef de noodzaak om duurzaam te opereren in ketens; 90% van de aanwezigen ziet duurzaamheid als een licence to produce. De lastigheid is wel dat men verdeeld is of die duurzaamheid wel door de consument gewaardeerd wordt met een meerprijs. Bijna de helft van de aanwezigen denkt dat de consument niet bereid is een meerprijs voor duurzame producten te betalen, een derde denkt van wel. Gelukkig was wel een grote meerderheid (81%) het eens met de stelling dat elke schakel belang heeft bij een duurzame keten, vanuit markt én maatschappij. De verwerkende industrie viel op als schakel die het minder vaak eens was met deze stelling. Nog wel een aandachtspunt dus.

### 3. De eerlijke keten

Kunnen we tot eerlijke ketens komen? Fair farming ofwel eerlijk boeren, voor de Nederlandse primaire sector. Een eerlijke verdeling van investeringen, kosten, risico's, marges en rendementen in de keten. Echt inzicht in de keten: *be good and show it*. Dat vraagt een wezenlijk ander gesprek in de keten dan voorheen. ZLTO-voorzitter Hans Huijbers had de moeilijkste opdracht erg persoonlijk ingekleurd, in een betoog over eerlijke ketens, en wat dan

eerlijk is. Of is eerlijkheid een utopie? En hoe kunnen we sociale media hiervoor inzetten: de interactie met de consument en de relatie tussen consument en producent herstellen? De zaal was het erg eens met Hans dat solidariteit moet terugkomen in de keten: 82% onderschreef de stelling. Maar of dat het dan lukt om tot een eerlijke prijs voor boeren & tuinders te komen (fair farming naast fair trade en fair share), daar was de zaal verdeeld over: 38% was het eens, 31% oneens, en 31% wist het niet. Boeren en tuinders in de zaal waren gelijkmatig verdeeld, opvallend was dat distributiepartijen het meestal eens waren met de stelling en de verwerkende industrie in meerderheid oneens. Er was meer consensus over de kansen die sociale media bieden om aandacht te vra-

aan de winkel, een doorstart met ketensamenwerking is nodig om bredere thema's gezamenlijk op te pakken. Maar hoe doe je dat? Hoe bouw je aan vertrouwen om transparant te durven worden? Om daarmee meerwaarde te creëren, duurzaamheid in te vullen en/of eerlijkheid te tonen? Eén ding weten we zeker: wachten helpt niet, zelf actie ondernemen is nodig! Of je nu boer, tuinder, agrocoöperatie, voedingsmiddelenbedrijf of supermarktorganisatie bent: kom in actie en vorm nieuwe ketens. De pioniers zijn al in de jaren negentig gestart en hebben succes geboekt. Al doende lerend. Het kan dus wel. Samen kom je verder!

---

## --- 90% ZIET DUURZAAMHEID ALS EEN 'LICENCE TO PRODUCE' ---

gen/geven aan eerlijke ketens. Ruim tweederde was het daar mee eens, en gelukkig zagen in het bijzonder boeren en tuinders dat ook.

### Conclusie: je moet zelf in actie komen voor nieuwe ketens

De aanwezigen in de zaal onderkenden dat: 93% was het eens met deze stelling. Gelukkig!

### DOORSTART NODIG BIJ KETENSAMENWERKING

Twintig jaar geleden startten de eerste marktgerichte ketens in agrifood, veelal vanuit bedrijfskundige thema's. De pioniers hebben al successen behaald met de ketenaanpak. En de ondersteuning van Rijnconsult bij de ketensamenwerking –op inhoudelijke thema's en het proces van samenwerken - werd gewaardeerd. Maar er is opnieuw werk

### Meer inspiratie

1. Het boek 'Levende agrifood ketens, praktijkervaring gebundeld voor de toekomst', door Henk Folkerts en Woody Majers, verschijnt in 2013.
2. 'Projectmanagement van ketenprojecten, praktische aanwijzing', door Frank Engelbart. Op te vragen bij Rijnconsult.

**Over de auteurs** Frank Engelbart en Henk Folkerts (beiden partner bij Rijnconsult) zijn al sinds de start van het ketendenken in agrifood meer dan 15 jaar geleden op dit thema actief en leidend. Zij zagen in de afgelopen jaren de aandacht voor 'nieuwe ketens' weer groeien. In 2012 organiseerden zij het seminar 'Nieuwe ketens' op het congres *Foodvision 2012*. In 2013 verschijnt het boek 'Levende agrifood ketens'. Hiermee schetsen zij een nieuw perspectief voor agrifood –partijen.



# NETWERKEN EN DUURZAME VORMEN VAN SAMENWERKING TUSSEN ONDERWIJS EN BEDRIJFSLEVEN

## SUCCEFACTOREN IN BEELD

Onderwijs en bedrijven hebben elkaar nodig om goed onderwijs te kunnen bieden. De samenwerking tussen scholen en bedrijven is dan ook een belangrijk onderwerp binnen, met name, het beroepsonderwijs. In dit artikel gaan we in op de verschillende vormen van samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven, de landelijke initiatieven op dit terrein en waar dit in de praktijk zoal toe kan leiden. We laten enkele praktijkcasussen uit de MBO sector, groen en techniek de revue passeren. We gaan daarna in dit artikel dieper in op de ontwikkeling van de Fruitacademie. Aan de hand van deze casus laten we zien hoe de samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven in de ontwikkeling van opleidingen en het meer op de vraag uit de praktijk laten aansluiten van (een) opleiding(-en) kan verlopen.

In grote lijnen beschrijven we het stappenplan, aan de hand waarvan we succesvol gebouwd hebben aan deze samenwerking. Deze werkwijze is door ons reeds meermalen in de praktijk toegepast en lijkt succesvol voor dit type samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven.

AD VERBOGT



## LANDELIJKE ONTWIKKELINGEN EN OVERHEIDSBELEID

De opleiding van (toekomstige) werknemers moet beter aansluiten op de vraag van de arbeidsmarkt. Het kabinet-Rutte-Asscher wil dat bedrijven en onderwijsinstellingen daar afspraken over maken. Ondernemers hebben volgens het kabinet namelijk meer kans op succes als zij goede 'ondernemersskills' ontwikkelen en gekwalificeerd personeel in dienst hebben. Daarom is het belangrijk dat er meer aandacht komt voor ondernemerschap in het onderwijs.

## HUMAN CAPITAL IN TOPSECTOREN

Om de innovatie- en groeiambities van de door de overheid benoemde topsectoren te realiseren zijn er voldoende mensen met de benodigde kwaliteiten nodig. De topsectoren wijzen op het belang om al het beschikbare talent in Nederland te benutten om (toekomstige) tekorten - zeker aan technische vakkrachten - op de arbeidsmarkt te voorkomen. Een goede aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt is hiervoor cruciaal. Dit vereist een meer structurele verbinding tussen bedrijven en onderwijsinstellingen. Daarvoor gaan de topsectoren Human Capital Agenda's (HCA's) voor de langere termijn opstellen.

De HCA's hebben ten doel:

1. het verbeteren van de aansluiting - kwalitatief en kwantitatief - tussen onderwijs en bedrijfsleven ten behoeve van de topsectorenagenda's en
2. het vergroten van de aantrekkingskracht van de sector op werknemers door het verbeteren van het beroepsperspectief (o.a. employability/ leven lang leren).

Bedrijven hebben zelf dus ook een belangrijke rol in het verbeteren van het onderwijs.

De HCA's kunnen als input worden gebruikt bij de verdere inrichting van het beroepsonderwijs en dienen als basis om afspraken te maken tussen ondernemers en het onderwijs. Voor deze concretisering is één van de belangrijke randvoorwaarden dat er een structurele

dialogoog ontstaat tussen Onderwijs en bedrijfsleven (zie nevenstaand schema). Elke topsector kent minimaal één Centrum voor Innovatief Vakmanschap (CvI). Dit Centrum heeft als doel de kwaliteit van het technische onderwijs voor de topsectoren te bevorderen. De centra moeten uitgroeien tot (inter)nationale kenniscentra waar de meest bekwame studenten en docenten studeren en werken. Om het werken in de techniek aantrekkelijker te maken heeft het kabinet een pakket maatregelen voorgesteld. De maatregelen zijn een reactie op het Masterplan Bèta dat de topsectoren in februari 2012 hebben gepresenteerd. Doel ervan is om jaarlijks 40.000 extra vakmensen aan te trekken. Wordt er niets gedaan, dan ontstaat tot 2016 een tekort van 170.000 technici.

Het kabinet-Rutte-Asscher wil in het voorjaar van 2013 afspraken maken met bedrijven en onderwijsinstellingen om het onderwijs beter te laten aansluiten op het bedrijfsleven in het Techniekpact. In dit Techniekpact 2020 moeten afspraken komen over:

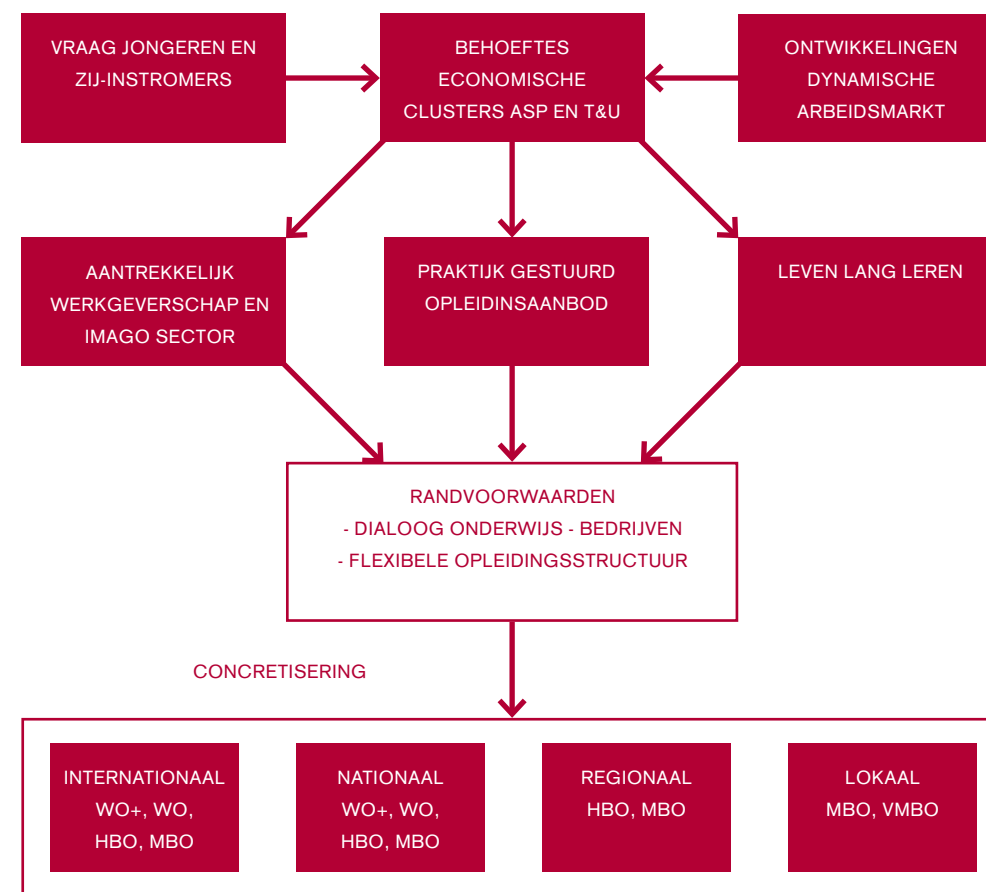
- heldere loopbaanperspectieven;
- voldoende stageplekken;
- snellere doorstroom naar beroepsonderwijs;
- bekostiging van instellingen voor middelbaar beroepsonderwijs (mbo) bijvoorbeeld door meer cofinanciering door bedrijfsleven;
- schooluitval in het technisch onderwijs.

## VORMEN VAN SAMENWERKING

Samenwerking tussen scholen en bedrijven heeft niet één gezicht. Er zijn verschillende vormen te onderscheiden. De drie belangrijkste vormen die we momenteel in de praktijk tegen komen zijn de volgende.

### 1 School in bedrijf:

Het onderwijs werkt samen met een groot bedrijf, waar een groep studenten een deel van de opleiding volgt. In het bedrijf wordt een leerwerkomgeving gerealiseerd waar werk- en leerprocessen met elkaar worden verbonden. Daarbij worden studenten begeleid door daarvoor geschoolde medewerkers op de werkvloer. Eventueel zijn ook docenten op de werkplek aanwezig om theoretische verdieping



aan te bieden. Bedrijf en onderwijs verbinden zich voor langere tijd aan elkaar. Voorbeelden hiervan zijn de Tuinbouw klas ([www.tuinbouwklas.nl](http://www.tuinbouwklas.nl)), de vliegtuigmonteur opleiding op de vliegbasis Woensdrecht in samenwerking met het Markiezaat College. Daarnaast zijn er in het land verschillende Leerwerk centra, waar in een bedrijfsmatige omgeving de leerlingen hun opleiding kunnen volgen. Hiermee wordt ingespeeld op de veranderende leerling die op een andere manier wil leren, met meer praktijk, om uiteindelijk toch hetzelfde examen te doen. Een mooi voorbeeld hiervan is Technisch Leercentrum in de Waarderpolder, een samenwerking tussen ROC NOVA College en het bedrijfsleven.

### 2 Bedrijf in de school:

Onderwijs en bedrijfsleven werken samen om bedrijfsprocessen en onderwijsprocessen in

een schoolomgeving te combineren. In deze omgeving kan een groep studenten een groot deel van de opleiding volgen. Bedrijven verbinden zich voor langere tijd aan de samenwerking en zetten zich in om een bedrijfsmatige leeromgeving vorm te geven en te onderhouden. De school houdt de regie op het onderwijsproces en zorgt voor professionals die het onderwijs- en bedrijfsproces aansturen. Een mooi voorbeeld hiervan is 'de Waterfabriek' van het Koning Willem I College. Hier werken leerlingen in een high-tech leer-werkomgeving, waar watertjes worden geproduceerd en gebotteld. Ze komen daarbij voortdurend in aanraking met allerlei facetten van bedrijfsvoering, die ook theoretisch onderbouwd zijn. Dat zijn de momenten waarop praktijk en theorie elkaar op de werkvloer van de Waterfabriek en in de instructieruimtes er

omheen ontmoeten. Praktijk leidt naar theorie, een omgekeerde leerweg dus.

Een ander voorbeeld hiervan is het 'Real Life Onderwijs' van het Markiezaat College. Het Samenwerkingsverband Praktijkopleiding Bouw (SPB) is het (praktijk-) opleidingsinstituut voor West Brabantse en Thoolse bouwbedrijven. Er zijn ruim 100 kleine en grote bouwbedrijven aangesloten bij deze praktijkopleiding. De leerlingen doen praktijkervaring op bij de bouwbedrijven die lid zijn van het samenwerkingsverband. Daarnaast is er binnen de gebouwen van het Markiezaat College samen met het SPB een echte praktijkomgeving ingericht waar leerlingen onder begeleiding van mensen uit de praktijk, werken.

### 3 Een virtuele samenwerking, een netwerk organisatie

Vooraf in sectoren waar de instroom van leerlingen structureel daalt, wordt vaker besloten de krachten regionaal of zelfs landelijk te bundelen. Bedrijfsleven en onderwijs investeren hier gezamenlijk in een kwalitatief beter leerstof- en praktijkaanbod.

Hier zie je dat onderwijs instellingen bereid zijn een deel van hun identiteit in te leveren door de samenwerking onder een nieuwe naam aan te bieden. Er zijn legio voorbeelden te noemen, zoals de 'Bollenacademie'; de 'Techniek Academie', laatstgenoemde is een initiatief van het Platform Techniek Noordwest Veluwe met ruim 30 samenwerkende bedrijven op de Veluwe en verschillende opleidingen.

Een ander aansprekend voorbeeld is de Fruitacademie, een samenwerking tussen AOC's, het bedrijfsleven én technische kennispartners in de fruitsector. Dit samenwerkingsverband is ontstaan om de dalende instroom van kwalitatief hoogwaardig personeel aan te pakken, het imago van de fruitsector op te

vijzelen en het onderwijsaanbod aantrekkelijker te maken. Hierna wordt beschreven hoe de Fruitacademie is opgezet.

### DE BOUW VAN DE FRUITACADEMIE

De Fruitacademie, [www.fruitacademie.nl](http://www.fruitacademie.nl), is een initiatief van de Nederlandse Fruittelers Organisatie (NFO), Helicon Opleidingen en Edudelta College. De Fruitacademie is opgericht om:

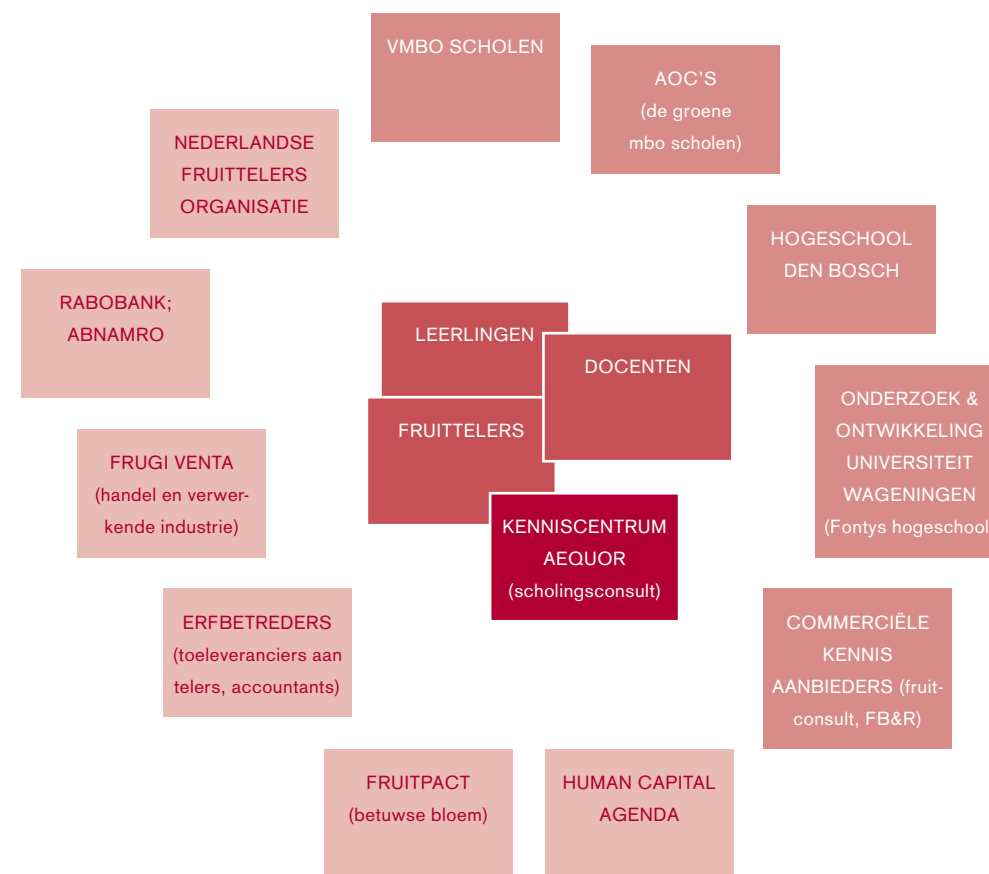
- Kwalitatief goed fruit(teelt)onderwijs voor de sector in Nederland beschikbaar te houden en vakmanschap te bevorderen.
- In te kunnen spelen op de opleidingsbehoeften vanuit de sector (de vraag is leidend).
- De instroom en ontwikkeling van goed opgeleide leerlingen/studenten en werknemers voor de fruitsector te bevorderen.
- Perspectieven te bieden voor een carrière in de fruitsector.

Voor dit project is een programmanager (ondergetekende) aangesteld die volgens onderstaande aanpak de Fruitacademie heeft ingericht.

### DE AANPAK

#### Het krachtenveld

In de aanpak is begonnen met het in kaart brengen van het zogenaamde 'krachtenveld'. Dit is van belang om te nemen besluiten structureel te kunnen borgen. Als er nieuwe (landelijke) afspraken gemaakt gaan worden, nieuwe structuren worden opgezet, zullen de belangrijkste spelers hier volledig aan geëngageerd moeten zijn. De vraag is dus: 'wie beïnvloedt wie', 'wat beïnvloedt wat' en wie hebben belang bij deze vorm van samenwerking.



Een rondje langs de velden met de stakeholders geeft het volgende beeld:

De figuur is grofweg te verdelen in partners uit de onderwijsketen (buitencirkel witte letters) en partners uit de fruitteeltketen (buitencirkel rode letters). In de binnen cirkel vinden we de klanten of afnemers van de diensten van de Fruitacademie en de scholingsconsulent.

#### Met de spelers aan tafel om de gezamenlijke ambities vast te stellen

Eén van de eerste stappen in dit proces was het organiseren van een 'Finishfoto sessie'. In deze sessie is met een belangrijke vertegenwoordiging uit de onderwijsketen en uit de fruitketen nagedacht over het gewenste resultaat van de Fruitacademie. Wat moet de Fruitacademie opleveren over een aantal

jaren. De uitkomsten van deze dialoog zijn verwoord in de volgende ambities:

- Eén portaal: bundeling van alle fruit(teelt) kennis en organisatie van vraag en aanbod.
- Het bedrijfsleven is onderdeel in ..... en dit vormt het uitgangspunt van onderwijsontwikkeling en – uitvoering.
- Ontwikkeling van vernieuwend onderwijs door maatwerk en nieuwe technologieën
- Het bieden van opleidingen voor de gehele fruitsector keten en voor alle niveaus.
- Stimuleren van ondernemerschap en ontwikkelen van vak kennis.
- De Fruitacademie levert het keurmerk voor kwaliteit in kennis & overdracht van kennis.
- Topkwaliteit: de beste en meeste gedreven leerkrachten en vak experts uit de praktijk, ook ondernemers, worden ingezet

--- BEDRIJFSLEVEN EN ONDERWIJS  
INVESTEREN GEZAMENLIJK IN EEN  
KWALITATIEF BETER AANBOD ---



**Formeer stuurgroep , benoem klankbordgroepen**

Direct na deze bijeenkomst zijn de resultaten gecommuniceerd aan alle stakeholders. Tevens zijn mensen benaderd om in de stuurgroep en klankbordgroep zitting te nemen. De stuurgroep met een vertegenwoordiging vanuit het onderwijs en de fruitondernemers stuurt de onderliggende projecten aan. De klankbordgroepen bestaan uit ondernemers die meedenken in een aantal projecten. Op deze manier wordt verbinding met de praktijk onderhouden. Naast ondernemers zijn vakspecialisten ook belangrijke sparringpartners in het ontwikkelen van het fruitonderwijs. Deze vakspecialisten worden ingezet bij de ontwikkeling van de inhoud van het onderwijs.

**Stel projecten vast met eigenaarschap**

Vanuit de ambities (de Finishfoto) zijn een aantal projecten vastgesteld, waarvan leden van de stuurgroep eigenaar zijn gemaakt. Op deze manier wordt de integrale voortgang op vaste momenten besproken binnen de stuurgroep. Deze projecten hebben betrekking op het regulier onderwijs, het cursorisch onderwijs, het in kaart brengen van de competenties van medewerkers in de fruitteelt (fruit-ontwikkelscan); imago-versterking en communicatie. Er wordt naar gestreefd om in elk project ondernemers te betrekken. Vooral in de onderwijsinhoudelijke projecten wordt met een krachtig netwerk aan vakspecialisten samengewerkt. Zij denken mee in de ontwikkeling van lesstofaanbod, maken de praktijkomgeving toegankelijk en verzorgen zelfs (deels) de lessen.

**Communicatieplan als randvoorwaarde**

Voor de externe communicatie is een apart project vastgesteld. Dit project is cruciaal geweest in het uitdragen van de kernwaarden van de Fruitacademie en om gericht te kunnen communiceren naar de doelgroepen (fruitteelers, medewerkers in de fruitsector, scholieren en zij-instromers). Hiervoor is in samenwerking met Fontys Hogeschool een onderzoek uitgezet, waarbij in het mbo; vmbo en onder zij-instromers onderzocht

is wat het huidige én gewenste beeld van de fruitsector is. Op het gebied van communicatie worden verder de doelgroepen via nieuwsbrieven en de website op de hoogte gehouden van de activiteiten van de Fruitacademie.

**RESULTATEN**

Bovengenoemde aanpak heeft geleid tot concrete resultaten. Zo biedt de Fruitacademie inmiddels 40 cursussen aan in samenwerking met de netwerkpartners. Er wordt continu geëvalueerd welke cursussen er echt toe doen, wat men nog mist etc.. De bedoeling is om het aanbod steeds te blijven afstemmen op de werkelijk vraag.

De AOC's hebben laten zien over hun eigen schaduw heen te kunnen stappen en hebben elkaar onder meer gevonden in het gezamenlijk aanbieden van de praktijkdagen. De scholen hebben hiervoor aanpassingen moeten doorvoeren in hun onderwijsplanning. Met de Universiteit Wageningen worden er Masterclasses aangeboden voor die studenten en ondernemers die verdieping zoeken in bepaalde thema's.

De inventarisatie onder het bedrijfsleven heeft opgeleverd dat de telers hun ondernemersvaardigheden willen verbeteren. De Fruitacademie heeft met het Fruitpact en de Kamer van Koophandel een leergang ontwikkeld. Voor medewerkers die de potentie hebben om door te groeien is er een Opleiding Assistent Bedrijfsleider (bbl niveau 4) ontwikkeld.

Dit zijn mooie resultaten. De praktijk blijft echter weerbarstig. Ondanks de dialoog met de ondernemers, blijkt het structureel betrekken van het bedrijfsleven en vakspecialisten in het onderwijs een moeizaam proces te zijn, evenals het werven van nieuwe leerlingen en cursisten.

De noodzakelijke vernieuwing in het dagonderwijs is nog niet afgerond. Met name op het terrein van innovatieve, nieuwe (praktijk)lesstof en digitalisering worden nu de vervolgstappen gemaakt. Er is veel werk verricht aan de (infra)structuur van de Fruitacademie, door het afstemmen van de praktijkdagen

# --- 2013 MOET HET JAAR VAN HET OOGSTEN WORDEN ---

tussen scholen onderling, het inrichten van de website, de back office en het hierboven genoemde communicatieproces.

De basis is gelegd en de eerste successen zijn geboekt. Dit geeft voldoende vertrouwen om in 2013 'echt door te pakken'. Het jaar 2013 zal daarom het jaar van 'het oogsten' moeten gaan worden met een sterk verbeterd dagonderwijsprogramma, een hogere naamsbekendheid van de Fruitacademie en een verankering van de kwaliteit van de organisatie en de processen..

**SUCCESFACTOREN**

Tot slot staan we stil bij de factoren voor succes. Waar moeten we op letten als we de verbinding onderwijs-bedrijfsleven vruchtbaar willen maken. De volgende punten bleken van cruciaal belang:

- Volledig commitment op bestuurs- en directieniveau van de belangrijkste spelers.
- Een krachtig en effectief communicatieplatform.
- Open staan voor de verandering (gewoon doen!):
  - uitwisseling van docenten:
  - voer veranderingen in programma's (flexibilisering, programmering) door waar nodig
  - durf samen te werken met commerciële partijen
- Sluit aan bij landelijke én regionale initiatieven en bouw met hen aan een krachtig netwerk. In het geval van de Fruitacademie waren dat:
  - Human Capital Agenda (HCA) van de topsectoren Tuinbouw en uitgangsmaterialen en Agri&Food.
  - Greenport Betuwse Bloem; Fruitpact.
  - Foodport Zeeland.
  - Via partners: KvK, (Z)LTO, LLTB, AOC's, erfbedrevers
- Voer onafhankelijke regie op dit proces in de vorm van onafhankelijk programmamanagement

---

**Bronnen en links naar websites**

- Expertise Centrum Beroepsonderwijs: Co-makership: duurzame vormen van samenwerking onderwijs – bedrijfsleven; december 2012
- MBO Raad: 'MBO en Bedrijven aan Zet'; Rapport van de verkenningcommissie MBO techniek; september 2012
- Rijksoverheid; [www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl)
- <http://www.top-sectoren.nl/humancapital/>
- [www.fruitacademie.nl](http://www.fruitacademie.nl)

**Over de auteur** Ad Verbogt is geassocieerd senior-adviseur bij Rijnconsult. Hij richt zich binnen het onderwijs vooral op transitietrajecten die aansluiten bij de thema's 'Onderwijs en bedrijfsleven', 'Onderwijs en ICT' en 'Organisatie- en teamontwikkeling'.

# OPEN INNOVATIE IN NETWERKEN

## SUCCESSFACTOREN IN EUROPEES PERSPECTIEF<sup>1</sup>

In 2012 heeft Rijnconsult samen met haar partners in ACE (Allied Consultants Europe) een Europees onderzoek gedaan naar de praktijk van Open Innovatie. ACE is een strategisch partnership van 11 Europese consultancybureaus die sinds 1992 in Europees verband met elkaar samenwerken. ACE publiceert met enige regelmaat over onderwerpen uit de expertisevelden van de deelnemende bureaus. Het Open Innovatieprojectteam was een samenwerking tussen Algoé (F), Implement (DK), GEA (I), Management Partner (D) en Rijnconsult (NL). Dit artikel is een verkorte versie van de publicatie 'A comprehensive guide to Efficient Open Innovation. Benefits and challenges: a European perspective'.

AGAATH SLUIJTER  
FRIEDERIKE VON ZENKER  
OLIVIER EXERTIER



## WAT IS OPEN INNOVATIE?

Het begrip open innovatie is in 2003 geïntroduceerd door Henry Chesbrough. Hoewel er veel verschillende invullingen en definities van open innovatie in omloop zijn (gebruikersinnovatie, co-creatie, open source innovatie etc.) komt het basisidee eigenlijk steeds op hetzelfde neer: *'Het openstellen van het innovatieproces door gericht kennis die elders is ontwikkeld te gebruiken in het innovatieproces, maar ook door eigen kennis beschikbaar te stellen aan het innovatieproces van anderen'*.

Alvorens verder in te gaan op open innovatie is het ook goed te definiëren wat we verstaan onder innovatie:

**Innovatie** is de ontwikkeling van nieuwe toegevoegde (klant)waarde door oplossingen te bieden voor nieuwe behoeften, nog onuitgesproken behoeften of juist bestaande klant- en marktbehoeften. Dit wordt bereikt door het ontwikkelen en beschikbaar maken van nieuwe producten, diensten, processen, technologieën aan de markt, overheden en de maatschappij. Innovatie verschilt van inventie (uitvindingen) omdat dat laatste meer direct verwijst naar de creatie van het idee of de methode die ten grondslag ligt aan de innovatie.

## DE VOORDELEN VAN OPEN INNOVATIE

Veel organisaties, klein of groot, publiek of privaat hebben inmiddels ervaring opgedaan met open innovatie. Wij hebben een onderzoek gedaan onder ongeveer 60 Europese managers die binnen hun organisatie betrokken zijn bij het innovatieproces. Ons onderzoek liet zien dat 2/3 van de geïnterviewden dit concept in hun organisatie al toepast. We hebben hen gevraagd wat voor hen de drijfveer is (geweest) om met open innovatie aan de slag te gaan. Private bedrijven geven aan dat open innovatie:

- De performance van de research- en developmentafdelingen verbetert (86%).
- De efficiëntie van het innovatieproces vergroot en dat het kostenbesparingen oplevert (82%).
- Het succes van de producten en diensten die op de markt worden gebracht vergroot (93%).

Bedrijven geven aan dat de belangrijkste partners voor samenwerking leveranciers, consultants en kennisinstellingen zijn. Dit betekent dat open innovatie lijkt te starten in de keten en dat er nog een stap gezet moet worden om meer horizontaal (sectoraal) samen te werken. Publieke organisaties geven aan dat zij open innovatie onder andere gebruiken om samenwerking met burgers te verstevigen. Zij maken gebruik van de creativiteit van hun eigen burgers om betere oplossingen te vinden voor maatschappelijke problemen. Verder geven zij aan dat open innovatie kan zorgen voor een beter gebruik van kennis, menskracht en technologieën. De overheid kan dit stimuleren door proeftuinen te creëren om nieuwe technologieën die privaat zijn ontwikkeld in bestaande situaties te testen.

## WELKE UITDAGINGEN ZIEN BEDRIJVEN DIE OPEN INNOVATIE TOEPASSEN?

Gezien het 'open' karakter van open innovatie, zijn er vanzelfsprekend nog wel een aantal uitdagingen waar organisaties aan moeten werken. Tot onze grote verrassing was het niet het beschermen van het intellectueel eigendom wat door bedrijven als het belangrijkste probleem gezien werd. Het kiezen van de juiste leverancier of business partner om diepgaander mee samen te werken is het belangrijkste punt. Op de tweede plaats komt de verandering in mindset van de medewerkers en de cultuurverandering in de eigen organisatie om op een andere, meer open manier samen te werken. Het not-invented-here-syndroom schijnt erg hardnekkig te zijn in veel organisaties. Pas op de derde plaats komt het beschermen van het intellectueel eigendom.

## VIER DIMENSIES VAN OPEN INNOVATIE

In 2012 hebben we onze eigen ervaringen als consultants op het gebied van open innovatie gecombineerd met de resultaten van de survey, diverse casuïstiek vanuit heel Europa en diverse interviews met deskundigen. Deze combinatie heeft geleid tot een model voor de succesvolle

implementatie van open innovatie bestaande uit vier dimensies (zie onderstaande afbeelding):

### 1. Netwerken & partnerships

Hoe kunnen netwerken en partnerships worden opgezet en productief gemaakt. Het gaat hier vooral om de (collectieve) zachte kant. Hoe zorg je dat partijen elkaar voldoende vertrouwen om te komen tot een samenwerking waarin ze elkaar zaken gunnen.

### 2. Technologie

Deze dimensie focust op infrastructuur die ondersteunend is aan open innovatie, zoals gedeelde R&D faciliteiten, testfaciliteiten, technology sourcing.

### 3. Human capital

Hoe kunnen we ervoor zorgen dat mensen willen en kunnen meedoen in open innovatie trajecten.

Deze dimensie focust op de (individuele) 'zachte kant' van open innovatie.

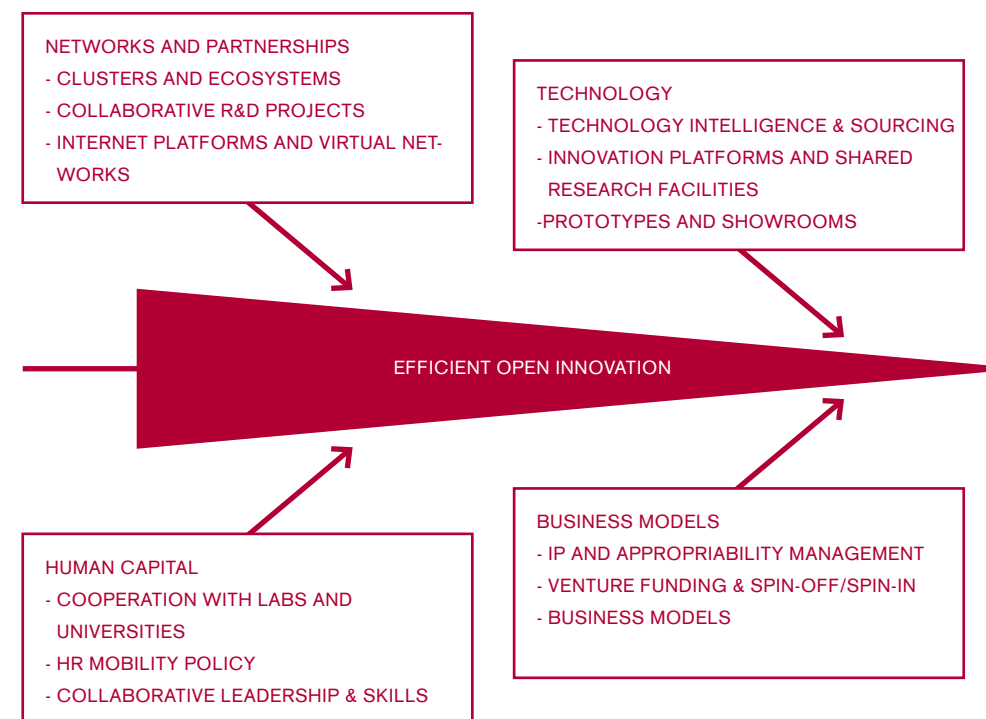
### 4. Business model

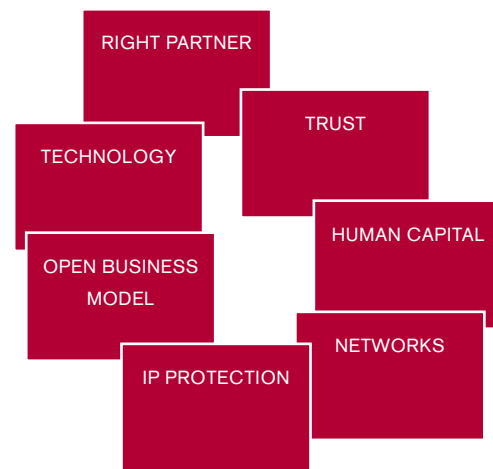
Deze dimensie focust op het verdelen van de opbrengsten en financiering van open innovatie.

Ons uitgangspunt is dat succesvolle open innovatie alleen dan kan ontstaan als evenwichtig aandacht is voor alle dimensies.

Mislukkingen zijn vaak toe te schrijven aan het veronachtzamen van één of meerdere dimensies. Enkele valkuilen zijn:

- Aan het begin teveel focus op inhoudelijke aspecten en te weinig op elkaar leren kennen en het creëren van vertrouwen.
- Het niet of juist teveel bespreekbaar maken van het intellectual property issue. Verzanden in het opstellen van contracten.
- Niet investeren in de mensen die het moeten doen. Veel bedrijven zijn intern gericht en dientengevolge hun medewerkers ook. Mensen moeten de kans krijgen om te leren op een andere manier samen te werken.
- Teveel focus op het neerzetten van een infrastructuur, bijvoorbeeld een gezamenlijke projectomgeving of een faciliterende organisatie zonder te investeren in de zachte kant van de samenwerking.
- Geen aandacht voor een verschuiving in focus





wanneer een project start met een subsidie. Partners vonden elkaar eerder met als gezamenlijk doel het binnenhalen van de subsidie. Wanneer deze is toegekend zie je vaak iedere partner een kant op gaan. Hercontractering op het gezamenlijk inhoudelijk doel en ieders concrete bijdrage daaraan is essentieel.

Hieronder zullen wij iedere dimensie kort bespreken en toelichten aan de hand van een casus.

### 1. Netwerken en partnerships

We onderscheiden verschillende vormen van samenwerking. Eerder heeft Rijnconsult daar in een afzonderlijke publicatie (INK, Samen werken in de keten) uitvoerig over gepubliceerd. Grofweg onderscheiden we in het kader van open innovatie:

1. Ketensamenwerking: samenwerking tussen een bedrijf en één of meerdere schakels uit de keten.
2. Sectorale samenwerking: precompetitieve samenwerking tussen gelijksoortige bedrijven of samenwerking tussen gelijksoortige bedrijven op thema's waarvoor ze in hun eentje te klein zijn om het betreffende issue te tackelen.
3. Triple Helix samenwerking (publiek-private samenwerking): partnerships tussen onderwijs, kennisinstellingen, bedrijfsleven en overheid.

Altijd geldt dat effectief samenwerken niet alleen een kwestie is van elkaar alleen maar kennen, maar ook van elkaar vertrouwen. Het is belangrijk om in een (beginnende) samenwerking te (blijven) investeren in de relaties. Het faciliteren van ontmoetin-

### EEN VOORBEELD VAN EEN GEZAMENLIJKE INFRASTRUCTUUR; LIFE SCIENCES PARK OSS

Onderzoek in de farmaceutische industrie wordt gekarakteriseerd door hoge R&D kosten, grote investeringen in tijd en een zeer goede bescherming van het IP. Niet bepaald ingrediënten die open innovatie stimuleren. Er zijn echter wel degelijk stadia in het onderzoek waarin beter kan worden samengewerkt. Vooral in het hele vroege begin waarbij vraagarticulatie nog plaatsvindt, is open innovatie van grote waarde. In dit stadium zou bijvoorbeeld ingezet kunnen worden op het sneller verspreiden van relevante kennis van universiteiten bij bedrijven. Voor kleinere bedrijven is een faciliteit als Life Sciences Park Oss van groot belang om hun innovatieproces te versnellen. Kleinere bedrijven hebben niet alle faciliteiten zelf in huis. Op deze campus zitten bedrijven die zich richten op hele specifieke delen van het ontwikkelproces (zoals het testen van medicijnen). Door de nabijheid is het veel gemakkelijker om elkaar snel te vinden. Ook zijn er gedeelde faciliteiten beschikbaar en LSO organiseert ontmoetingen tussen ondernemers en workshops om kennisoverdracht te versnellen. Deze combinatie van fysieke nabijheid, het delen van bepaalde faciliteiten, en investeringen aan de 'zachte kant' blijkt waardevol, trekt bedrijven aan en stimuleert regionale ontwikkeling.

Bron: interview met Nicole van Straten, voormalig commercieel en community manager Life Sciences Park, Oss.

Rol Rijnconsult: de ontwikkeling van LSO is ondersteund door de vijfsterrenregio, een regionale publiek-private samenwerking in Noordoost Brabant. Rijnconsult verzorgde programmamanagement van de vijfsterrenregio van 2010-2013.

### EEN VOORBEELD VAN DEELNAME AAN OPEN NETWERKEN (PUBIEK-PRIVATE PARTNERSHIPS): FRIESLAND CAMPINA

Friesland Campina vindt het belangrijk om te innoveren met partners zowel in de keten, als in het netwerk van de voedingsindustrie. Hoewel de term open innovatie suggereert dat het om volledige transparantie en openheid draait, werkt het in de praktijk niet helemaal zo. Zij karakteriseren hun vorm van open innovatie als cocreatie of co-development. Om tot dit type samenwerking te komen is het belangrijk om te participeren in Open Netwerken. Deze open netwerken fungeren als een continue motor voor nieuwe samenwerkingen (cocreatie en codevelopment). Friesland Campina participeert in diverse open netwerken zoals CCC (carbohydrate competence centre), TIFN (top institute for food & nutrition) en Food Valley (samenwerking rondom food in de regio Wageningen). De belangrijkste reden voor deelname in deze netwerken is het verwerven van strategische kennis. Binnen Friesland Campina wordt gestimuleerd om al in de vroege ontwikkelingsfase samen te werken met alle relevante disciplines (procurement, commercie, R&D). Toch blijven er uitdagingen:

1. Onderzoekers moeten een meer open mindset ontwikkelen. Zij hebben de neiging om bij een probleem eerst zelf een oplossing te zoeken in plaats van te kijken waar het probleem mogelijk al eerder is opgelost. Open netwerken geven hen de gelegenheid problemen en mogelijke oplossingen uit te wisselen met andere onderzoekers. Door de open netwerken vinden ze elkaar sneller.
2. Het is moeilijk balans te houden tussen prioriteiten voor de korte en de lange termijn. Om in de toekomst succesvol te blijven is het nodig om ook lange termijn R&D te definiëren. In de huidige samenwerkingen wordt gewerkt met technology roadmaps. Deze helpen om de termijn voor R&D op te rekken.
3. Het blijft balanceren tussen openheid en geslotenheid op de grenzen van de organisatie in de partnerships. Het is extreem belangrijk om de doelen voor de samenwerking helder te definiëren en ook het gebruik van de resultaten goed met elkaar vooraf te bespreken.

Bron: interview met Wouter Noordman, R&D manager open innovatie, Friesland-Campina

Rol Rijnconsult: Rijnconsult werkt al gedurende vele jaren voor Friesland-Campina. Onderwerpen variëren van het bepalen van een innovatiestrategie tot hulp bij het opzetten van consortia en partnerships.

--- VEEL PROJECTEN MISLUKKEN  
DOOR HET ONTBREKEN VAN  
AANDACHT VOOR INZET VAN DE JUISTE  
MENSEN MET DE JUISTE SKILLS ---

gen en het creëren van kansen om de dialoog aan te gaan zijn activiteiten van wezenlijk belang. Wanneer bedrijven en de betrokken medewerkers elkaar beter leren kennen en begrijpen is het gemakkelijker om met elkaar op een zinvolle en effectieve wijze inhoud uit te wisselen.

## 2. Technologie

De dimensie technologie gaat in op de ontwikkeling van ondersteunde faciliteiten en infrastructuur. Het gaat daarbij om het delen van faciliteiten, het bijeenbrengen van gelijksoortige bedrijven op één locatie, methodieken om snel tot kennis-sourcing te komen, cross sectoral kennistransfer en inrichting van proeftuinen en methodieken om interactie met de gebruiker te stimuleren in de test- en prototyping fase.

Het gaat hier vooral om de ‘harde kant’ van open innovatie. Deze dimensie is vaak een kwestie van doen en krijgt daarom relatief wat gemakkelijker aandacht dan de overige drie dimensies.

## ‘ER IS TE WEINIG AANDACHT VOOR DE ROL VAN HET HUMAN CAPITAL IN RELATIE TOT OPEN INNOVATIE’

Er is tot nu toe nog weinig aandacht geweest voor de rol van human capital in relatie tot open innovatie. Er is veel geschreven over de voordelen van open innovatie, over allianties, ecosystemen en ook nog over public policy en R&D-projecten. Weinig tot niets over de rol van human capital. En dat terwijl het een zeer belangrijke factor is. Veel projecten mislukken juist door het ontbreken van aandacht voor inzet van de juiste mensen met de juiste skills. Maar wat zijn die skills, en wie zijn de juiste mensen? Dit is nu één van de strategische uitdagingen waar HR-afdelingen voor staan, maar waar ze zich nog onvoldoende van bewust zijn.

Ook is het belangrijk om de juiste incentives in te zetten om open innovatie en ondernemerschap te stimuleren. Bedrijven zijn te veel gericht op het binnenhalen van high potentials. ‘High potentials’ zijn echter juist niet de mensen die de zekerheden van een (grote) organisatie opgeven voor een onzeker bestaan als ondernemer. Daardoor worden er halfslachtige arrangementen gecreëerd waardoor bijvoorbeeld spin outs eigenlijk geen echte spin outs zijn omdat als het mislukt men weer zijn toevlucht kan nemen tot het bedrijf. Echt ondernemerschap wordt daarmee niet gestimuleerd. Het is daarom belangrijk om een diversiteit aan mensen binnen te halen. Mensen die dat risico wel durven nemen, maar ook bruggebouwers en mensen die interne en externe netwerken goed kunnen onderhouden.

*Bron: Interview met Wim Vanhaverbeke, professor Innovation Management & Strategy Hasselt University, visiting professor ESADE Business School.*

## 3. Human Capital

Eén van de belangrijkste uitdagingen voor organisaties is om ervoor te zorgen dat er een verschuiving plaatsvindt in het denken van de medewerkers en dat er een cultuurverandering plaatsvindt om meer open te staan voor samenwerking over de grenzen van de organisatie. Dit vraagt investeringen in mensen, competentieontwikkeling en verbindend leiderschap, maar ook ruimte voor uitwisseling van medewerkers tussen organisaties en kennisinstellingen.

## 4. Business models, IP and financiering

De vierde dimensie gaat in op de belangrijkste uitdagingen met betrekking tot bescherming van vindingen (IP), verdelen van de opbrengsten en financiering voor (open) innovatie. De afgelopen jaren is er veel aandacht gegaan naar het oplossen van IP-issues in open innovatie netwerken. Typische problemen zijn:

- Het verlies van de mogelijkheid om te patenteren in publiek-private constructies
- Het mogelijk verlies van bedrijfsspecifieke

kennis en informatie

- Het creëren van nieuwe concurrenten door het delen van kennis.
- Het verlies van vrijheid om zelf tempo te maken door eerder gemaakte afspraken.

Managers zetten IP op de derde plaats zetten wat betreft belang. Dit laat zien dat er kennelijk de laatste jaren steeds meer ervaring is opgedaan om tot goede afspraken te komen.

of u met open innovatie aan de slag gaat, maar hoe u er succesvol mee aan de slag gaat.

---

### Noten

1. Dit artikel is een verkorte versie van de publicatie ‘A comprehensive guide to Efficient Open Innovation. Benefits and challenges: a European perspective. Allied Consultants Europe (ACE).

# --- ALTIJD GELDT DAT EFFECTIEF SAMENWERKEN NIET ALLEEN EEN KWESTIE IS VAN ELKAAR ALLEEN MAAR KENNEN, MAAR OOK VAN ELKAAR VERTROUWEN ---

## CONCLUSIE

Veel organisaties zien de voordelen van open innovatie. Ons model voor open innovatie geeft langs vier dimensies handreikingen om daarmee succesvol te zijn. De belangrijkste aanbeveling is dat er geen kortste route is: alle vier de dimensies moeten worden doorgrond om succesvol te zijn. Wij hebben de stellige overtuiging dat organisaties in de toekomst zullen doorgaan met het openstellen van de grenzen van hun organisatie. Niet in de laatste plaats omdat organisaties geen keus hebben vanwege toenemende concurrentie, marktdruk en tekort aan technisch (hoog) geschoolden. Juist ook voor de publieke sector liggen er nog veel kansen om te profiteren van de voordelen van open innovatie. In onze praktijk zien we dat de publieke sector nog wat achterloopt in toepassing ten opzichte van de private sector, terwijl de voordelen groot zijn. Wij hebben in onze publicatie een assessment-tool opgenomen waarmee u kunt nagaan waar uw organisatie staat. Het is niet meer de vraag

**Over de auteurs** Agaath Sluiter is sinds 2006 verbonden aan Rijnconsult en gespecialiseerd in het begeleiden van complexe samenwerkingstrajecten. Sinds 1 januari 2013 werkt zij voor 50% aan de TU Delft als zakelijk directeur van een consortium van bedrijven, ziekenhuizen en universiteiten voor de ontwikkeling van innovatieve medische technologie. Friederike von Zenker is directeur van Ace. Olivier Exertier is projectleider voor het Europees project over Open Innovatie en is verbonden aan Algoé (F).

## RIJNCONSULT 2012 IN DE MARKT....

Wij werken voor opdrachtgevers in diverse markten. Opdrachten kunnen gaan over strategie, ketens en netwerken, lean of leiderschap. Omdat wij in dit nummer het thema 'ketens en netwerken' wilden belichten hebben wij een tweetal voorbeelden uit de praktijk wat nader voor u uitgewerkt.

### NETWERKORGANISEREN MET RIJNCONSULT

Rijnconsult heeft een jarenlange (internationale) ervaring opgebouwd met keten- en netwerk samenwerking in tal van sectoren. Onze ondersteuning richt zich onder andere op:

- Uitzetten vertrekpunten en route
- Mede ontwikkelen van het keten of netwerk concept
- Ontwikkelen draagvlak en vertrouwen
- Verzorgen projectleiding of programma management
- Inbrengen onafhankelijkheid of procesbegeleiding
- Begeleiden veranderingsproces
- Vervullen katalysator rol
- Verbinden mensen, publiek-privaat, processen etc.

Hierbij gaat het om begeleiding van individuele bedrijven of organisaties bij hun keten en netwerksamenwerking alsook om het begeleiden van het totale netwerk.

## CASUS RABOBANK HORST-VENRAY KIJKEN MET EEN ANDERE BRIL

**R**ob Knoop, directievoorzitter van de Rabobank Horst-Venray, is sinds 1992 werkzaam binnen de Rabobank Groep, zowel bij Rabobank Nederland als bij lokale Rabobanken. In gesprek met René de Waal, Rijnconsult, vertelt hij meer over het bijzondere initiatief om met communities verbinding in de regio te ontwikkelen.

### 'INZET VAN COMMUNITIES WERKT GOED VOOR RABOBANK'

Zitting nemen en actief zijn in netwerken is voor elke organisatie van groot belang stelt Rob Knoops, zo ook voor de Rabobank Horst Venray. De bank doet dat door middel van themagroepen. In zestien actieve themagroepen is er intensief contact met leden van de bank. 'Themagroepen geven vorm aan de verbinding die de bank zoekt met de samenleving en haar leden'

Eén van de themagroepen is de themagroep Co-creatie. In deze themagroep zitten naast leden ook enkele niet-leden/niet-klanten. De Rabobank Horst-Venray wilde het netwerk bewust breed houden om de toegevoegde waarde van deze themagroep voor de regio zo groot mogelijk te maken. Doelstellingen van de themagroep Co-creatie zijn een combinatie van:

- Het creëren van kansen om te groeien vanuit samenwerkingsinitiatieven
- Bijdragen aan de verdere ontwikkeling van de regio
- Verbeteren van de economische structuur voor individuele ondernemers en de regio
- Stimuleren van individuele en persoonlijke groei van participanten

Uiteindelijk wil de bank door op deze manier actief deel te nemen aan maatschappelijke discussies zich profileren als natuurlijke partner voor zowel zakelijke als particuliere klanten.

De themagroep Co-creatie is inmiddels geëvolueerd naar een netwerk van directeuren van regionale grote bedrijven in de agrofood-keten, dat kansen creëert om te groeien vanuit samenwerkingsinitiatieven. De bijeenkomsten vinden steeds plaats bij één van de deelnemers en worden voorgezeten door een adviseur van Rijnconsult. Een veelheid aan bedrijven zijn verzameld in de groep Co-creatie: de primaire sector, de maakindustrie, dienstverleners, transport en retail. Door met elkaar ervaringen uit te wisselen, thema's te verkennen en bij elkaar op bezoek te gaan is deze themagroep in staat om daadwerkelijk bij te dragen aan bovengenoemde doelstellingen.

Uit de themagroep Co-creatie zijn business initiatieven voortgekomen die vervolgens door een klein aantal ondernemers zijn verzilverd. Ook het met elkaar bespreken van de mogelijkheden die de afgelopen Floriade in Venlo kon bieden bleek uiterst nuttig.

De meeste van de andere 15 themagroepen zijn spontaan ontstaan en gegroeid. De themagroepen volgen niet een speciaal stramien. Sommige zijn tijdelijk van aard, andere functioneren al wat langer. De uitdagingen van de themagroepen gaan vaak veel verder dan die van de Rabobank en betreffen de gehele regio. Netwerken met en voor de deelnemers is belangrijk en wordt ook door de deelnemers erg gewaardeerd.

Inmiddels ontstaat meer behoefte aan coördinatie tussen en overzicht over die themagroepen. Periodiek worden de resultaten van de themagroepen verzameld door de

medewerkers Coöperatie en gedeeld binnen de bank. Rob wijst er op dat hierbij enige terughoudendheid in acht wordt genomen in verband met de betrouwbaarheid van wat er wordt besproken. Het is balanceren tussen coördineren/regisseren en ruimte geven aan de groepen, passend bij de coöperatie. Het werken met themagroepen is voor Rob Knoops zonder twijfel onderdeel van het toekomstige bankieren. Bijvoorbeeld het maken van keuzes in het netwerk van kantoren en geldautomaten is een gevoelig thema. ‘Wat helpt is als je open, eerlijk en betrokken met mensen uit de gemeenschap (kernen, dorpsraad, ledenraad) hierover communiceert. Waarom doe je dit, welke alternatieven zijn er, welke afwegingen zijn er gemaakt en welke maatregelen worden er genomen om de consequenties acceptabel te houden?’ De Rabobank is ervan overtuigd dat het werken met themagroepen bijdraagt aan het midden in de samenleving blijven staan. Deze netwer-

ken zijn en blijven een uitstekend middel (dus geen doel op zich) om de verbinding met de achterban te organiseren.

Rob Knoops benadrukt dat deze manier van werken gevolgen heeft voor de vereiste competenties van toekomstige Rabobankleiders. ‘Intrinsiek betrokkenheid bij klanten en leden, sensitiviteit, oprechte interesse en open staan voor bijvoorbeeld verbeteringen of klachten zijn cruciale vaardigheden. Bij het selecteren van leidinggevend (directeuren en managers) voor de nieuwe fusiebank is hier expliciet naar gekeken’. Daarmee lijkt het ‘dichtbij-karakter’ van de bank ook de komende jaren weer geborgd.

---

*Over de auteur* René de Waal is partner bij Rijnconsult en actief bij zakelijke dienstverleners en in de industrie rond vraagstukken van strategie en leiderschap.

## CASUS REGIONALE ECONOMISCHE ONTWIKKELING; DE 5-STERRENREGIO

### SAMENWERKING TUSSEN BEDRIJFSLEVEN, OVERHEID EN ONDERWIJS.

In Noordoost-Brabant hebben de lokale overheden een aantal jaren geleden de handen ineen geslagen om de regionale economische structuur te versterken. Onder de naam 5-sterrenregio Noordoost Brabant is er een Triple Helix samenwerking gevormd tussen het bedrijfsleven, onderwijsinstellingen en

(lokale) overheden. Samen bouwen zij aan een economisch programma waarbij innovatie centraal staat. De regio kwam tot de conclusie dat gezien de ontwikkeling van de 5-sterrenregio en de gerealiseerde omvang en impact van het programma het noodzakelijk was om er onafhankelijk programmamanagement op te zetten. Dit wordt ingevuld door twee programmamanagers Arjen van Nuland en Anja van Hout. Anja is werkzaam voor de

regio, Arjen werd als onafhankelijk programmamanager door 5-sterren Noordoost Brabant ingehuurd bij Rijnconsult. Inmiddels is zijn opdracht afgerond, tegenwoordig is hij adjunct-directeur van het Nationale Coöperatieve Raad voor de Land- en Tuinbouw (NCR). Zij zijn als programmamanagers de centrale spil geweest in de ontwikkeling van het programma en in een gesprek met Agaath Sluijter (Rijnconsult) vertellen zij meer over deze succesvolle regionale samenwerking.

‘Wij denken dat de 5-sterrenregio een goed voorbeeld is van zinvolle schaalvergroting. Door selectie van de juiste partners en het inzetten van de juiste interventies kunnen we economisch impact realiseren voor de regio’.

In 2007 beseften een aantal gemeenten in Noord-Oost Brabant, geconfronteerd met de uitdaging werkgelegenheid te creëren en bedrijvigheid te laten toenemen, dat ze de handen ineen moesten slaan om echt impact te kunnen realiseren. Een vijftal gemeenten smeedden onder aanvoering van de gemeente Den Bosch een samenwerking tussen bedrijfsleven, onderwijsinstellingen en lokale en regionale overheden. Samen werkten zij onder de naam 5-sterrenregio Noordoost Brabant aan een economisch programma waarbij vooral innovatie centraal stond. De regio Noordoost-Brabant is een economisch sterke regio, maar zag deze positie verzwakken. Belangrijke bedrijven vertrokken en de regio was niet in staat om daar echt een verandering in aan te brengen. Het lukt niet een vestigingsklimaat te creëren met een zo sterke magneetfunctie dat bedrijven daar kost wat kost wilde blijven of komen. Het economisch programma is daarom in 2012 verbreed tot een echt regionaal programma waarbij niet alleen economie maar ook de meer faciliterende thema's zoals infrastructuur, energie en bedrijventerreinengeïntegreerd werden.

Om het tij te keren zijn kopstukken uit de regio van zowel bedrijfsleven, onderwijs en overheid over de vormgeving en uitvoering van dit regionale programma met elkaar in gesprek gegaan. Zij vormden het Strategisch Beraad van de regio. ‘Cruciaal is dat dit Beraad was samengesteld uit mensen met een bredere visie op de ontwikkelingen van de regio, een netwerk om zaken op de juiste plaats te agenderen en de power om benodigde veranderingstrajecten in gang te zetten’.

‘We zijn gestart met een analyse van het economisch profiel van de regio. Hieruit bleek het grote belang van de sectoren Agro & Food voor de regio, met uitstraling zelfs op Europees niveau.’ Het betreft niet alleen de directe (ketengerelateerde) bedrijvigheid zoals, landbouwbedrijven, de voedingsmiddelenindustrie en retail maar er is juist ook een groot arsenaal aan toeleveranciers en aan de sector verbonden dienstverleners actief in de regio. Er is bijvoorbeeld een aantal bouwbedrijven gespecialiseerd in de bouw van productielocaties voor de foodindustrie en er zijn in de sector gespecialiseerde logistieke dienstverleners. Gezamenlijk bleken bedrijven die direct actief zijn in de agro- en foodsector verantwoordelijk voor ruim 10% van de regionale economie. Als ook de afgeleide werkgelegenheid daarbij wordt opgeteld is het belang van de Agro&Food-sector goed maar liefst 30% van de regionale economie.

Uit de analyse kwam ook naar voren dat de positie van de Agro & Food-sector verslechterde. Het maatschappelijk en politiek draagvlak voor met name de agrarische sector neemt af. Het is bijvoorbeeld moeilijk voor bedrijven om steeds weer opnieuw te investeren zoals bijvoorbeeld om te voldoen aan allerlei veranderende wettelijke eisen. Hierdoor verzwakken bedrijven, maar neemt het aantal bedrijven ook af. Ook andere schakels in de keten krijgen het hierdoor lastig. Met andere woorden: de stille motor van de regionale economie begint ongemerkt te haperen. Het Strategisch Beraad heeft geadviseerd om stevig te investeren in de Agro&Food-sector. En dan vooral in te zetten op die onderdelen die de strategische positie van de regio op dit domein versterken en om ook de cross overs met andere sectoren versterken.

Het Strategisch Beraad is inmiddels uitgegroeid tot een orgaan met een zwaarwegende adviesrol aan de regio. ‘Juist het samenspel tussen het publieke bestuur van de regio en het Strategisch Beraad is cruciaal omdat succes afhangt van de mate waarin men in staat is bedrijfsleven, intermediairs en kennisinstellingen bij de economische ontwikkeling van de regio te betrekken.’ Omdat de strategische agenda van de regio nu ook meer componenten kent dan uitsluitend innovatie namelijk ook: infrastructuur, arbeidsmarktontwikkeling en de ontwik-

keling van bedrijventerreinen is het de kunst om steeds voor ieder thema de juiste partijen op te lijnen, maar daarnaast ook tussen die verschillende thema's coördinatie en synergie te krijgen en te behouden.

De eerste concrete resultaten zijn al geboekt. Zo is onlangs het Valorisatieplan Noordoost-Brabant goedgekeurd. Dit plan (met een omvang van 14 miljoen euro) maakt gebruik van diverse subsidiebronnen. De afzonderlijke partners hadden dit niet alleen gerealiseerd, maar door de handen zowel in de planvorming als in de uitvoering ineen te slaan is een mooi triple helix consortium gevormd dat de komende jaren zowel de individuele partners als de regio een enorme boost kan geven. Dat ging allemaal niet vanzelf. De belangen van de verschillende partijen zijn verschillend. Ook bij de minder tastbare zaken zoals cultuur en het tempo van besluitvorming zijn er grote verschillen. Dat hoeft geen beperking te zijn, maar kan juist kracht geven als je op het juiste moment de juiste partner positioneert. Deelnemende partijen hebben bij samenwerking vaak de reactie om te denken in structuren en hiërarchie en inhoud. 'De kritische factoren lijken veel meer te zitten in vertrouwen en het vermogen om te delen. Dat maakt samenwerken ook zo moeilijk. Het vraagt inlevend vermogen van de partners om in een netwerk te opereren. Je moet je inleven in de belangen van de ander en de ander ook successen gunnen'. Veel samenwerkingen verlopen lastig omdat partners te zeer bezig zijn om eigen resultaten te boeken. Zo is het voor veel gemeenten lastig uit te leggen dat wanneer twee gemeenten allebei graag een bepaald bedrijf willen huisvesten het in het algemene belang beter kan zijn dat voor één van de twee gekozen wordt. 'Dat vraagt om visie en lef. Dat moet de wethouder van de gemeente waar de keuze niet op valt aan zijn gemeenteraad kunnen uitleggen. Publiek leiderschap is wel een vereiste om tot succes te komen'. En als programmamanager ben je het oliemannetje die de zaak op gang houdt, verbindingen legt, voortgang bewaakt, onmisbaar en vaak niet eens zo zichtbaar. Op dit moment kent de regio Noordoost-Brabant een door alle strategische partners

gedragen agenda voor de regio. Partijen zijn gezamenlijk aan de slag om de uitvoering te realiseren en staan samen aan de lat voor de financiering. Kortom de casus 5-sterren regio Noordoost-Brabant laat zien dat door een goed proces met oog voor de verschillende belangen en onderlinge verhoudingen er ook met een brede groep stakeholders een krachtige netwerksamenwerking kan ontstaan. Doordat iedereen over de horizon van zijn eigen organisatie kijkt, komt een nieuwe horizon in beeld die anders onbereikbaar was gebleven.

Website: [www.5nob.nl](http://www.5nob.nl)

---

**Over de auteurs** Arjen van Nuland was (vanuit Rijnconsult) van 2010 tot 2013 werkzaam als programmamanager van de 5-sterrenregio. Inmiddels is Arjen niet meer werkzaam bij Rijnconsult en werkt hij als adjunct-directeur voor de Nationale Coöperatieve Raad (NCR). Agaath Sluiter is sinds 2006 verbonden aan Rijnconsult en gespecialiseerd in het begeleiden van complexe samenwerkingstrajecten. Sinds 1 januari 2013 werkt zij voor 50% aan de TU Delft als zakelijk directeur van een consortium van bedrijven, ziekenhuizen en universiteiten voor de ontwikkeling van innovatieve medische technologie.





## KERNGEGEVENS RIJNCONSULT 2012

In 2012 hebben we opnieuw moeten bewijzen dat we ook in een slechte markt overeind kunnen blijven en we zijn er best trots op dat het gelukt is om het jaar met een kleine winst te kunnen afsluiten. Dat was hard werken en wij zijn er niet aan ontkomen onze indirecte kosten terug te brengen. Het bestand aan adviseurs is stabiel gebleven en in sommige markten, zoals gemeenten, industrie en zorg hebben we zelfs een mooie groei in omzet kunnen realiseren. De inzet om meer jongere adviseurs aan te nemen werpt ook zijn vruchten af, waarmee er meer balans komt in de personeelsopbouw. Voor de komende jaren verwachten wij geen duidelijke verbetering van de marktvraag in zijn totaal, we zien wel dat er de nadruk komt te liggen direct toegevoegde waarde kunnen leveren, dat betekent kennis van de branche, een duidelijk specialisme, ervaren adviseurs en het vermogen om snel competenties aan elkaar te schakelen. Onze keuze om lean management, netwerken & ketens en leiderschap centraal te stellen helpt ons daarbij. We ontwikkelen ons steeds meer naar een multi-nichespeler: bekend en gewaardeerd in onze markten, en omdat onze adviseurs in staat zijn te switchen tussen markten, minder kwetsbaar. Onze focus voor de komende jaren ligt op meer samenwerking met collega-bureaus, zowel in Nederland als internationaal. Opdrachten voor de NATO, Teijin, NAM en Voith laten zien dat de samenwerking binnen Allied Consultants Europe (ACE) ook voor internationale organisaties en bedrijven van meerwaarde is. We zien voor onszelf ruimte om te groeien in adviseurs en zijn in het najaar van 2012 gestart met een campagne om nieuwe collega's te werven.

### MENSEN

Gemiddeld aantal fte's:	34,5 fte
Aantal geassocieerden:	32
Ziekteverzuim:	3,4%

### KLANTEN

#### Omzetverdeling

Overheid:	38%
Bedrijfsleven:	33%
Hybride organisaties (zorg, woningcorporaties, onderwijs, ZBO's):	29%

De klanttevredenheid ligt stabiel rond de 8. De gunningsratio van offertes ligt rond de 80%. De omzet in advies is gestegen, trainen & opleiden is in 2012 wat weggezakt door wegvallende marktvraag, de omzet voor interim management is licht gestegen ten opzicht van 2011.

### FINANCIËN

Omzet: 6.1 mln
Netto winst: 14.000 euro
Solvabiliteit: 0.8
Liquiditeit: 1.4

### BESTURING

Rijnconsult kent een certificaathoudersmodel, waarbij het aan elke medewerker openstaat te participeren in de onderneming. Zo'n 80% van de medewerkers neemt daaraan deel. De aandelen van Rijnconsult worden beheerd door de Stichting Administratiekantoor Rijnconsult. De directie wordt gevormd door Bas van der Velde en Diederik Hommes.

### MAATSCHAPPIJ

Rijnconsult is CO<sub>2</sub>-neutraal en voert een actief beleid in het terugdringen van energieverbruik. Onze leaseauto's moeten beschikken over milieulabel A of B en de bestuurders zijn in 2012 getraind in het zuinig rijden. Naast op een maatschappelijke wijze uitvoeren van ons reguliere werk richten wij ons in ons MVO-beleid op het ondersteunen van een beperkt aantal maatschappelijke organisaties in ons directe (Houtense) omgeving door middel van naturadiensten. Wij vervullen ook de rol van voorzitter van het Platform Maatschappelijk Ondernemen Houten. In 2012 hebben wij de NL Doet Award Houten mogen ontvangen voor ons maatschappelijke betrokkenheid. Voor 2013 gaan wij in het kader van ons 35jarig bestaan 35 maatschappelijke organisaties ondersteunen met 35 uur gratis advies, in totaal dus 1.225 uur naturadiensten.

### PARTNERS

Rijnconsult is lid van de Raad voor Organisatieadviesbureaus (ROA) en de Raad voor Interim Management (RIM). Wij zijn actief lid van Allied Consultants Europe, een netwerk van vergelijkbare bureaus in 10 Europese landen.



De directie van Rijnconsult bestaat uit Diederik Hommes (links) en Bas van der Velde.

Colofon  
Juni 2013

Rijnconsult Business Review is een uitgave van Rijnconsult.

Opdrachtgever: Rijnconsult, Hofspoor 9, 3994 VZ Houten, tel. 030 2984259. [www.rijnconsult.nl](http://www.rijnconsult.nl)

Redactie: Rijnconsult.

Concept en vormgeving: Houdbaar, Deventer.

Eindredactie en productie: Mediawerf Uitgevers, Donker Curtiusstraat 87, 1051 MC Amsterdam,  
tel. 020-4687126. [www.mediawerf.nl](http://www.mediawerf.nl)

Overname artikelen: Het overnemen en vermenigvuldigen van artikelen, berichten en afbeeldingen  
is slechts geoorloofd na schriftelijke toestemming van de redactie.

rijnconsult

LEAN | LEIDERSCHAP | KETENS&NETWERKEN

[www.rijnconsult.nl](http://www.rijnconsult.nl)



[www.facebook.com/rijnconsult](https://www.facebook.com/rijnconsult)



[www.linkedin.com/company/rijnconsult](https://www.linkedin.com/company/rijnconsult)



[twitter@rijnconsult](https://twitter.com/rijnconsult)