

ARTIKEL wendbaar zijn in transitie

Hoe een wendbare organisatie effectief kan inspelen op "nieuwe" vraagstukken in een wereld in transitie

Door Aron Koning, Eva Huppes, Sander Bisschop

Hoe kan een organisatie succesvol meebewegen in externe ontwikkelingen, zoals bijvoorbeeld de voedseltransitie? In hoeverre moet een organisatie daarvoor veranderen? Wat moet er veranderen en hoe doet een organisatie dat? Een antwoord op deze vragen is te vinden in het ontwikkelen van de competenties integraal denken en doen, waardevol samenwerken en wendbaarheid. In dit artikel staan we stil bij het ontwikkelen van de competentie wendbaarheid. In het vorige artikel hebben we de waarde van integraal denken en doen besproken, waarbij we de samenhang tussen verschillende systemen hebben besproken en de visie vorming daarop. In dit artikel gaan we dieper in op het concept van wendbaarheid en hoe een organisatie snel kan inspelen op 'nieuwe' vraagstukken.

Al ruim 40 jaar is organisatieadviesbureau Rijnconsult actief binnen de agri & food sector. Als voorloper van samenwerking in ketens en netwerken en op het gebied van strategievorming, procesinrichting, duurzaamheid en innovatie. Meer dan ooit sluit onze veranderkundige aanpak aan op de ontwikkelingen in de foodmarkt op weg naar een duurzaam voedselsysteem, oftewel: de voedseltransitie.

Deze ontwikkelingen zijn dusdanig complex dat geen enkele organisatie dit alleen kan oppakken. Rijnconsult maakt zich sterk om een waardevolle bijdrage aan de voedseltransitie te leveren. Wij doen dat met organisaties die deze ambitie delen. Met onze klanten én met onze partners. Samen maken we het werkend. Niet alleen voor onszelf, maar juist voor de volgende generaties

WAT IS WENDBAARHEID EN WAAROM IS HET BELANGRIJK?

Een wendbare organisatie reageert snel en adequaat op veranderingen in de omgeving en acteert proactief om de omgeving naar haar hand te zetten (RBR Wendbaarheid, p 5, 2010). Mensen die werken in een wendbare organisatie weten hun processen en structuren gemakkelijk aan te passen en hebben een mentaliteit gericht op voortdurende verbetering en innovatie in combinatie met het realiseren van nieuwe manieren van samenwerken. In onze samenwerking met teams, is het opmerkelijk om te zien dat teams vaak overweldigd worden door de waan van de dag en zich daardoor niet richten op de dag van morgen, volgende week of volgende maand, laat staan op volgend jaar. Dit toont eens te meer aan dat het cruciaal is dat de procesinrichting en de besturing van een organisatie aansluit op de visie en strategie. Daarmee doorbreek je de waan van de dag uitdaging en creëer je ruimte voor een grotere mate van wendbaarheid.

‘Een wendbare organisatie reageert snel en adequaat op veranderingen in de omgeving en acteert proactief om de omgeving naar haar hand te zetten

WENDBAARHEID NU MEER DAN OOI: INSPELEN OP DE VERANDERINGEN IN HET VOEDSELSTELSEL.

De mate van wendbaarheid van een organisatie wordt bepaald door de context waarin zij opereert waarbij complexiteit en volatilititeit sterk bepalende factoren zijn zoals het

wendbaarheidskwadrant in figuur 1 laat zijn ontwikkeld door Rijnconsult adviseurs (Rijnconsult, 2011, p. 5).A



Wanneer de marktomstandigheden stabiel zijn en de volatilititeit laag is, volstaat het nastreven van 'operationele excellence' meestal om een gezonde organisatie te handhaven. In een meer complexe maar stabiele markt kan de toekomst redelijk voorspelbaar worden beheerd door middel van strategische planning. In een dynamische en minder voorspelbare omgeving is ondernemerschap cruciaal. Een voorbeeld van een organisatie die met succes wendbare principes heeft toegepast, is Koppert Cress. Ze hebben zich aangepast aan uitdagingen zoals wetgevingsproblemen met betrekking tot erkenning duurzaamheid, de COVID-19-pandemie, veranderingen in de vraag naar de rol van kwekers, zich losgemaakt van verstikkende contracten en duurzame samenwerkingen opgebouwd met food professionals in de voedingssector (Witlox, 2022)(Greenhouse Sustainability, 2023).



FUNCTIONEREN IN EEN COMPLEXE EN VOLATIELE MARKT

Organisaties in ons voedselsysteem functioneren steeds vaker in een hoog marktcomplexe en hoog marktvolatiele omgeving. Zo is de complexiteit van de voedselketen onmiskenbaar (toegenomen) met uitgebreide ketens, verschillende spelers die coördinatie vereisen om producten of diensten van producenten naar consumenten te brengen. Met een breed scala aan belanghebbenden, zoals boeren, tuinders, producenten, verwerkers, distributeurs, groothandelaren, detailhandelaren, overheden en consumenten, is het een uitgebreid en onderling verbonden systeem en in sommige gevallen een hele lange keten. De voedselketen functioneert succesvol door zorgvuldige afstemming van activiteiten, effectieve informatie-uitwisseling en nauwe samenwerking tussen alle schakels. Daar komt bij dat ons huidige voedselsysteem voortdurend wordt geconfronteerd met legislatieve en opiniërende ontwikkelingen op het gebied van voedselveiligheid, (on-)gezondheidsclaims, dierwelzijn en duurzaamheid. Daarmee staan succesvolle organisaties in de voedselketen permanent 'aan' om te kunnen anticiperen op deze ontwikkelingen. En nog beter ze voor te blijven en daarmee gezond te kunnen ondernemen binnen de legislatieve kaders en geldende opinies.

ENKELE VOORBEEDEN VAN MARKTVOLATILITEIT

Het voedselsysteem is onderhevig aan een hoge marktvolatiliteit door de onvoorspelbaarheid en snelle veranderingen in vraag en aanbod binnen het voedselsysteem. Hier zijn enkele voorbeelden van marktvolatiliteit in relatie tot het voedselsysteem:

Mislukte oogsten

Veranderende weersomstandigheden (door klimaatverandering) kunnen oogsten vernietigen en de beschikbaarheid van gewassen verminderen, wat tot schaarste en prijsstijgingen leidt.



Globale pandemieën

Pandemieën, zoals de COVID-19-pandemie, hebben voedselketens verstoord door lockdowns, reisbeperkingen en veranderingen in consumentengedrag, wat leidde tot overvoorraad en tekorten.

Geopolitieke spanningen

Politieke conflicten en handelsbelemmeringen, zoals sancties en exportverboden, kunnen de beschikbaarheid en prijzen van voedselproducten beïnvloeden.

Voedseltransitie

Veranderingen in het voedselsysteem, zoals regeneratieve landbouw, eiwittransitie en circulaire economie, creëren nieuwe kansen en kunnen markten veranderen, terwijl mislukte oogsten en wurgcontracten met retail ook voor volatiliteit zorgen.

Tekort aan arbeidskrachten

Een tekort aan seizoensarbeiders of geschoolde arbeidskrachten kan de landbouw- en voedselproductiesector verstoren en de kosten verhogen.

Veranderende consumentenvoorkeuren

Veranderingen in consumentenvoorkeuren en trends, zoals de groeiende vraag naar biologische producten of vegetarische opties, kunnen de vraag naar bepaalde voedselproducten snel veranderen.



Wurgcontracten met retail

Landbouwers kunnen worden geconfronteerd met wurgcontracten waarbij ze afhankelijk zijn van grote retailers als enige inkomensbron, waarbij ze weinig controle hebben over prijzen en voorwaarden, wat tot financiële onzekerheid kan leiden.

Legislatieve veranderingen

Het voedselsysteem staat momenteel voor veranderingen op het gebied van het rapporteren van de impact van bedrijfsactiviteiten. Op 21 april 2021 heeft de Europese Commissie de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) aangenomen. Grote ondernemingen zullen vanaf boekjaar 2025 verplicht zijn om duurzaamheidsrapporten te publiceren, terwijl beursgenoteerde ondernemingen met meer dan 500 medewerkers al vanaf boekjaar 2024 aan deze verplichting moeten voldoen.

‘De complexiteit en de volatiliteit van veranderingen vragen om harde én hardnekkige veranderingen om als organisatie wendbaar te zijn.’

VAN INTEGRALITEIT IN ACTIE: OP WEG NAAR EEN WENDBARE ORGANISATIE

Om succesvol wendbaar te kunnen zijn, zullen de harde en hardnekkige kant van organiseren en dus wendbaar organiseren hand in hand moeten gaan. Om daadwerkelijk wendbaar te kunnen handelen, verankeren we wendbaarheid in processen en vertalen we de integrale visie naar concrete acties op alle bedrijfsniveaus, van strategisch tot operationeel. Hiermee werken we aan de harde kant van wendbaarheid. Die harde kant verwijst naar de concrete en tastbare elementen die nodig zijn om wendbaarheid te verankeren in de processen, structuur en besturing van een organisatie. Het omvat meetbare doelen, KPI's, formele afspraken, technologische tools en systemen die de snelheid, flexibiliteit en responsiviteit van de mensen in de organisatie ondersteunen.

Naast de harde kant van organiseren kent elke organisatie de culturele en gedragsmatige aspecten die cruciaal zijn voor het succesvol implementeren van wendbaarheid. Dit noemen we de hardnekkige kant van wendbaarheid. Het omvat de motivatie, gedrag en gewoonten van de mensen binnen de organisatie, evenals de bereidheid en het vermogen om verandering te omarmen, risico's te nemen, samen te werken en zich aan te passen aan nieuwe omstandigheden. De hardnekkige kant van wendbaarheid kan vaak uitdagender zijn om te veranderen, omdat het diepgewortelde overtuigingen en patronen betreft die de cultuur van een organisatie



Als de harde kant transparant is ingericht lokt het wendbaar gedrag uit van de medewerkers. Een voorbeeld hiervan is het bedrijf Koppert Cress, dat zijn duurzaamheidsambities duidelijk heeft geïntegreerd in de organisatie en actief gegevens heeft verzameld op alle niveaus. Dit heeft ertoe geleid dat duurzaamheid meer betekenis kreeg voor de werknemers, wat resulteerde in een kritischere kijk op alle bedrijfsprocessen. Het gedrag van de medewerkers kon succesvol worden veranderd (Greenhouse Sustainability, 2023).

HARDE KANT VAN WENDBAARHEID

Een cruciale benadering is het opzetten van een organisatiestructuur die de voorste linie, professionals die in direct contact staan met de klant, in staat stelt snel te reageren op ontwikkelingen in de leefwereld van de klant, juist ook in situaties van hoge marktvolatiliteit en marktcomplexiteit. Deze aanpak vindt zijn basis in het Rijnlandse gedachtegoed, waarbij het delegeren van verantwoordelijkheid aan medewerkers leidt tot een meer wendbare organisatie. Vanuit deze benadering wordt een organisatie opgebouwd vanuit de verbinding tussen de professionals in de voorste linie en de leefwereld van de klant die wordt bediend (Peeters, et al., 2021). Wanneer er veranderingen plaatsvinden in de leefwereld (bijvoorbeeld een nieuw product in de keten), kan de professional direct reageren, waarbij de ondersteunende diensten, processen, structuren en besturing worden aangepast aan de behoeften die nodig is om in de leefwereld succesvol te kunnen zijn. Op deze manier kan de organisatie flexibel inspelen op wat er nodig is in de leefwereld, waardoor zij beter kan anticiperen en reageren op de dynamiek van de markt.

Een voorbeeld

Een organisatie in het begin van de voedselketen met vestigingen over de hele wereld, heeft als strategische uitdaging autonome groei. De organisatie heeft een zware centrale aansturing en vindt zichzelf niet langer wendbaar om in te spelen op de toenemende marktvolatiliteit. Strengere wetgeving op het gebied van voedselveiligheid, andere wetgeving voor het product in verschillende landen en het verminderen van verpakkingsmateriaal binnen de keten zorgen voor een verhoogde complexiteit. Er wordt door medewerkers gereageerd op veranderingen wanneer deze zich aandienen, maar er is geen duidelijke structuur voor ingericht. Het wordt steeds moeilijker om veranderingen te organiseren. Daarnaast is innovatie voor dit bedrijf cruciaal om optimaal in te spelen op de veranderende consumenten eisen. De directie besluit om de organisatie wendbaarder te maken. De organisatie wordt opgebouwd om de strategie te realiseren. In dit geval herinrichting op basis van de markt vraag. Daarna volgen innovatie en ondersteunende diensten. Daarnaast worden regionale hubs ingericht, zodat de centrale organisatie in de toekomst gekloond kan worden en er regionaal geanticipeerd kan veranderende marktomstandigheden per specifieke regio. Voor innovaties werkt de organisatie samen met onderwijsinstellingen, overheden en andere organisaties. Nieuwe innovaties volgen een apart proces voordat ze geïntroduceerd worden op de markt.



Rapid Innovation Teams

Een concrete benadering van wendbaarheid naast de bestaande organisatiestructuur zijn Rapid Innovation Teams, een concept ontwikkeld door internationaal partner Integrated Consulting Group (ICG). Ze kunnen een cruciale rol spelen bij het bevorderen van wendbaarheid doormiddel van bevorderen van innovatie binnen een organisatie. Deze teams zijn gericht om op een gestructureerde manier en korte cycli informatie te verzamelen en te delen, waardoor ze de mogelijkheid hebben om breed te zoeken naar nieuwe inzichten en ideeën. Door proactief op zoek te gaan naar innovatieve oplossingen, kunnen ze snel inspelen op veranderende vraagstukken en kansen benutten, zelfs in een omgeving met hoge marktvolatiliteit en complexiteit.

Om Rapid Innovation Teams effectief te laten functioneren, zijn er enkele belangrijke voorwaarden die moeten worden vervuld (ICG Rijnconsult, 2023). Allereerst is het van essentieel belang om een team samen te stellen met vrijwillige leden die intrinsiek gemotiveerd zijn en een passie hebben voor het betreffende project. Daarnaast moet er een duidelijke tijdslijmet worden gesteld aan het werk van het team, waardoor er een focus ontstaat en er een gevoel van urgentie wordt gecreëerd. Bovendien is het van belang om een toegewijde werkruimte, ook wel een "Inspiration Room" genoemd (fysiek of digitaal), te creëren waar het team kan samenkomen, samenwerken en hun ideeën visualiseren

Het verstrekken van voldoende middelen en het bieden van ondersteuning in de vorm van experts en tools dragen bij aan de effectiviteit en succes van het team.

Een voorbeeld

In de voedselsector staat een internationaal voedingsbedrijf voor een enorme uitdaging. De markt voor voedselproducten is zeer dynamisch, met veranderende consumentenvoorkeuren, strengere regelgeving op het gebied van voedselveiligheid, en een groeiende vraag naar duurzame en gezonde opties. Om relevant te blijven en te voldoen aan de snel veranderende eisen van de markt, heeft het bedrijf Rapid Innovation Teams opgericht. Deze teams bestaan uit gepassioneerde medewerkers met diverse achtergronden, waaronder voedingswetenschappers, marketeers en technologen. Hun missie is om snel innovatieve voedselproducten en -oplossingen te ontwikkelen die aan de behoeften van de markt voldoen. Een van de belangrijkste uitdagingen waarmee dit voedingsbedrijf wordt geconfronteerd, is het snel inspelen op veranderende consumententrends. Bijvoorbeeld, de groeiende vraag naar veganistische en plantaardige voeding is een trend die snel evolueert. Met behulp van Rapid Innovation Teams kan het bedrijf snel nieuwe plantaardige producten ontwikkelen en op de markt brengen, zoals vleesvervangers en zuivelvrije alternatieven.



HARDNEKKIGE KANT VAN WENDBAARHEID

Het is cruciaal voor een organisatie die wendbaar wil zijn om een sfeer van vertrouwen en openheid te creëren waarbij medewerkers worden aangemoedigd om nieuwe ideeën naar voren te brengen, afgewogen risico's te nemen en te leren van mislukkingen in plaats van die af te straffen. Dit leidt tot een cultuur van continu leren en verbeteren wat een voorwaarde is voor een wendbare organisatie.

Organisaties die hun focus verbreden en niet alleen groei als de enige maatstaf voor succes beschouwen, blijken wendbaarder te zijn dan organisaties die alleen (financiële) groei nastreven. Het streven naar een evenwicht tussen economische, sociale en ecologische waarden is van essentieel belang. Dit betekent dat er een duidelijke collectieve ambitie is, waar mensen regelmatig bij stil staan en dat meervoudige waarden geïntegreerd worden in de bedrijfsprocessen (Laloux, 2014).

Een heldere collectieve ambitie die verder reikt dan (financiële) groei zorgt voor een gedeelde visie en richting die mensen mobiliseert en inspireert. Medewerkers worden gemotiveerd door een hoger doel en voelen zich betrokken bij de organisatie. Ze delen dezelfde waarden, er is ruimte voor talentontwikkeling en ze begrijpen hoe ze bijdragen aan het hogere doel. Dit maakt rollen en verantwoordelijkheden duidelijk en draagt bij aan effectieve besluitvorming. Het stimuleren van dit gedrag begint bij leiderschap, persoonlijke ontwikkeling nastreven en in staat zijn om de collectieve ambitie en doelen duidelijk te communiceren en consistent aandacht te geven aan deze aspecten (Laloux 2014; Huppel, E. 2014).

Hier volgt een voorbeeld van een toepassing van het stimuleren van gedrag door leidinggevenden van een voedselverwerkingsbedrijf met betrekking tot wendbaarheid en veranderingen in wetgeving:

Gedrag: De leidinggevende merkt dat medewerkers terughoudend zijn om nieuwe producten te ontwikkelen of bestaande processen aan te passen vanwege de complexiteit en onzekerheid die gepaard gaan met veranderende wetgeving in de voedingsindustrie. Ze zijn bang voor mogelijke risico's en consequenties van non-compliance.

Consequentie: Het bedrijf heeft moeite om snel in te spelen op nieuwe wettelijke vereisten en om concurrentievoordeel te behouden. Er is behoefte aan een verandering in de consequentie, zodat medewerkers gestimuleerd worden om proactief om te gaan met wetgevingsveranderingen en wendbaar te zijn in hun aanpak.



Nieuwe aanpak: Om het gedrag te veranderen, worden medewerkers betrokken bij het inrichten van nieuw beleid waarin duidelijk wordt gecommuniceerd dat het proactief omgaan met veranderingen in wetgeving wordt gewaardeerd en beloond. Het bedrijf biedt medewerkers de mogelijkheid om op met hen afgesproken momenten tijd te besteden aan werkzaamheden en deel te nemen aan trainingen en workshops over wetgevingsveranderingen en compliance (aanpassing van de harde kant).

Daarnaast worden medewerkers aangemoedigd door leidinggevenden om nieuwe ideeën en initiatieven voor procesverbetering en productaanpassingen voor te stellen die voldoen aan de nieuwe wetgeving tijdens weekoverleggen (hardnekkige kant).

Gewenst gedrag: Als gevolg van de verandering in de "harde en hardnekkige" kant, beginnen medewerkers proactief te reageren op wetgevingsveranderingen. Ze nemen deel aan de aangeboden trainingen en workshops, en ze brengen nieuwe ideeën en suggesties naar voren om ervoor te zorgen dat het bedrijf voldoet aan de nieuwe regelgeving. Ze voelen zich betrokken en nemen verantwoordelijkheid voor het updaten van bestaande processen en het ontwikkelen van nieuwe producten die voldoen aan de vereisten.

Gevolg: Als reactie op het proactieve gedrag van medewerkers, worden ze direct beloond en erkend voor hun bijdragen aan het omgaan met wetgevingsveranderingen. Het bedrijf implementeert een systeem waarin medewerkers die zich actief bezighouden met het begrijpen en naleven van de nieuwe wetgeving worden beloond met bonussen, erkenning of mogelijkheden voor professionele groei. Door deze positieve consequenties worden medewerkers gemotiveerd om zich actief in te zetten voor wendbaarheid en om aanpassingen te maken in processen en producten om te voldoen aan veranderende wetgeving.

DO'S EN DONT'S

Een wendbare organisatie gebeurt niet vanzelf. Hieronder hebben we de belangrijkste do's en dont's op een rij gezet.

Do's

- Ontwikkel een mentaliteit van voortdurende verbetering en innovatie: Stimuleer een omgeving waarin medewerkers openstaan voor verandering, risico's durven nemen en altijd op zoek zijn naar nieuwe manieren om zaken aan te pakken. Laat het juiste voorbeeld zien en beloon dit bij anderen.
- Bevorder waardevolle samenwerking: Moedig samenwerking en kennisdeling aan, zowel binnen de organisatie als met externe partners. Werk samen om uitdagingen aan te pakken en gezamenlijke oplossingen te vinden.
- Pas je processen en structuren aan: Zorg ervoor dat de processen en structuren van de organisatie flexibel en aanpasbaar zijn en aansluiten bij de collectieve ambitie. Identificeer inefficiënties en knelpunten en zoek naar manieren om ze te verbeteren of te elimineren.
- Investeer in competentieontwikkeling: Bied training en ontwikkelingsmogelijkheden aan medewerkers om hun gedrag, vaardigheden en kennis te ontwikkelen die bijdragen aan het vergroten van de wendbaarheid van je organisatie. Zorg ervoor dat ze beschikken over de juiste tools en technieken om effectief in te spelen op veranderingen.
- Blijf op de hoogte van externe ontwikkelingen: Volg de ontwikkelingen in de markt en de bredere maatschappij nauwlettend. Houd trends, technologische vooruitgang en veranderingen in regelgeving in de gaten die van invloed kunnen zijn op de organisatie. Pas je strategie en aanpak dienovereenkomstig aan.

Dont's

- Weerstand bieden tegen verandering: Vermijd het creëren van een omgeving waarin verandering wordt tegengewerkt. Sta open voor nieuwe ideeën en benaderingen en moedig medewerkers aan om zich aan te passen aan veranderende omstandigheden.
- Vasthouden aan verouderde processen en systemen: Wees niet te gehecht aan oude manieren van werken. Identificeer processen en systemen die niet langer effectief zijn en zoek naar manieren om ze te verbeteren of te vervangen.
- Isoleren: Vermijd het geïsoleerd opereren binnen de organisatie. Werk samen met andere afdelingen, teams en externe partners om een breder perspectief te krijgen en verschillende inzichten te benutten.
- Gebrek aan communicatie: Zorg ervoor dat er open en effectieve communicatiekanalen zijn binnen de organisatie. Iedereen moet op de hoogte zijn van veranderingen, doelen en voortgang om goed te kunnen samenwerken en wendbaar te zijn.
- Negeren van feedback: Negeer geen feedback van elkaar, klanten en andere belanghebbenden. Luister naar hun ideeën, zorgen en suggesties en neem deze mee bij het nemen van beslissingen en het vormgeven van de strategie.



DE EERSTE STAP: DIALOOG IN PLAATS VAN BLAUWDRIJK

In dit artikel hebben we de belangrijkste ingrediënten benoemt die bijdragen aan het zijn of worden van een wendbare organisatie. Maar hoe begin je het proces om tot een wendbare organisatie te komen? Wanneer begin je en wie betrek je daarbij? Het starten van de interne dialoog en inventariseren wat er al is lijkt een goede eerste stap. Daarbij past het om een actuele toekomstbestendige strategie te hebben die dient als routekaart en gidsend werkt. Het realiseren van de strategie vraagt om betrokkenheid vanuit de organisatie. Het betrekken van het (senior) management in een gestructureerde dialoog om tot de best passende organisatie te komen is daarbij randvoorwaardelijk. De dialoog wordt gevoerd vanuit het mogelijk maken en is gericht op realisatiekracht van de strategie waarin voor de harde en hardnekkige kant beide genoeg ruimte bestaat.

WHAT'S NEXT?

Zoals eerder gezegd is wendbaarheid voor organisaties noodzakelijk om snel en adequaat te anticiperen op de omgeving. Belangrijke criteria hiervoor liggen echter in de organisatie zelf. Een van de belangrijkste criteria is het vermogen van een organisatie om effectief te functioneren in een netwerk van organisaties. De wijze waarop organisaties intern georganiseerd en georiënteerd zijn, blijkt bepalend voor de wijze waarop ze met hun externe netwerk kunnen schakelen. In ons volgende artikel richten we ons dan ook op de kracht van samenwerking tussen organisaties en laten we zien hoe ultieme wendbaarheid kan worden bereikt door nauwe samenwerking met andere spelers in het veld. Dat is samenwerkend maken.

Aron Koning, Eva Huppes, Sander Bisschop

MEER OVER ONZE EXPERTS



Eva Huppes

- Gepassioneerd om leiders en organisaties te verbinden met hun purpose gekoppeld aan de voedseltransitie
- Zoekt naar waarom wij doen wij wat we doen en hoe we dat samen vormgeven in een organisatie
- Maakt zaken simpel en praktisch
- Verbind mensen zodat zij hun doelen duurzaam kunnen realiseren



Sander Bisschop

- Maakt ambities werkend! Doelen en belangen komen samen, door samen te werken.
- Faciliteert en leidt graag teams
- Expert in bepalen, vertalen en doen
- Zoekt altijd actief naar samenhang tussen product, proces en mens met focus op verbeteren en leren
- Luistert, is duidelijk, neemt beslissingen, creëert oplossingen, samen, en geeft vertrouwen om het beste uit mensen te halen.



Aron Koning

- Duurzaamheidsexpert met betrekking tot de voedseltransitie
- Holistische benadering van complexe duurzaamheidsvraagstukken
- Expertise in business en industriële ecologie waarbij duurzaamheid samenkomt met organisatievraagstukken.
- Focus op industriële systemen in relatie tot hun natuurlijke omgeving, met een focus op het optimaliseren van duurzaamheid, efficiëntie en minimalisering van milieu-impact.
- Robuuste besluitvorming onder grote onzekerheid
- Specialist in levenscyclusanalyse (LCA)

Voor meer informatie:

Rijnconsult

Eva Huppes +31622658005 | eva.huppes@rijnconsult.nl
Sander Bisschop +31653546788 | sander.bisschop@rijnconsult.nl

rijnconsult

Orteliuslaan 1000
3528 BD Utrecht
www.rijnconsult.nl

BRONNEN

1. Greenhouse Sustainability. (2023, April 19). Koppert Cress: “We weten nu waar de meeste impact zit” - Greenhouse Sustainability. <https://greenhouse-sustainability.com/artikelen/koppert-cress-we-weten-nu-echt-waar-de-meeste-impact-zit/>
2. ICG Rijnconsult. (2019, October 18). Rapid Innovation Teams - ICG NL. ICG NL. <https://integratedconsulting.nl/insights/rapid-innovation-teams/>
3. Laloux, F. (2014). Reinventing organizations. Brussels: Nelson Parker.
4. Peters, J., Brouwer, J. J., Janssen, H., & Weggeman, M. (2021). Rijnlands organiseren. Amsterdam: Boom.
5. Rijnconsult, 2011, Rijnconsult BUSINESS Review Wendbaarheid, Rijnconsult Business Review Wendbaarheid | Rijnconsult
6. Witlox, M. (2022, August 25). Dit bedrijf moet fiscus 120.000 euro betalen om gratis gezonde lunch medewerkers. RTL Nieuws. <https://www.rtlnieuws.nl/economie/bedrijven/artikel/5328786/belastingdienst-gezonde-lunch-belasting-koppert-cress>