

Managen van toekomstrobuustheid: de paradox van besturing en beheersing

Peter Noordam en Merijn van der Zalm

Om goed in te kunnen spelen op veranderingen in de omgeving en adequaat te reageren op de vraag naar nieuwe producten en diensten, moeten organisaties meer gaan sturen op toekomstrobuustheid. De toekomstrobuustheid van een organisatie kan worden beïnvloed met verschillende organisatieontwerpelementen. Maar doordat bestuurders, managers en omgevingsfactoren een verschillende focus hebben, kan sturen op toekomstrobuustheid een spanningsveld tussen besturing en beheersing van de organisatie opleveren. De bestuurder kan hierin ondersteund worden door een innovation office, die fungeert als antenne voor het afstemmen van buiten en binnen de organisatie.

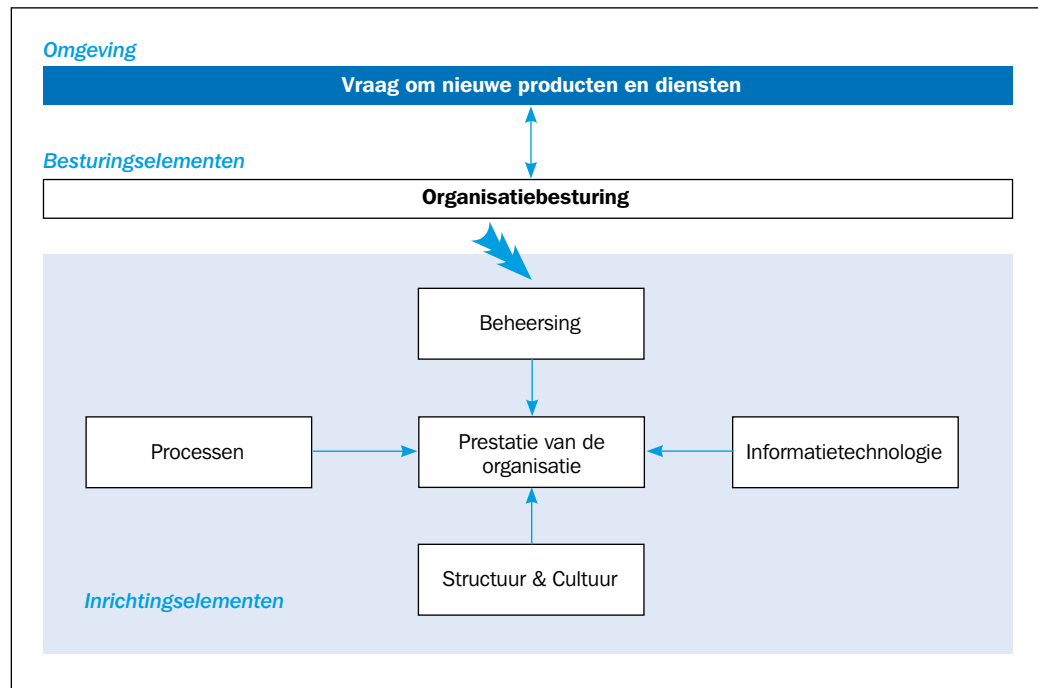
Wat zou het toch mooi zijn als managers overbodig zouden zijn. Medewerkers weten precies hoe zij met elkaar en met de ICT moeten samenwerken. Ze kennen hun taken, de aansturing en processturing is een verantwoordelijkheid van een daartoe aangewezen planner/werkvoorbereider. Er lopen nog wel een paar ondernemers rond, die op zoek zijn naar nieuwe mogelijkheden en nieuwe marktkansen, maar managers nee...

Drs. P.G. Noordam is directeur IT Advies bij Bisnez Management. Hij is als docent betrokken bij de postdoctorale opleiding Opleiding Operational Auditing en IT Auditing aan de Universiteit van Amsterdam. Hij is auteur van de volgende boeken: Trends in IT, Shared Service Centers en Operational Excellence.
p.noordam@bisnez.com

Drs. M. van der Zalm is als senior consultant werkzaam bij Verdonck Klooster & Associates. Zijn aandachtsgebieden zijn kosten, baten en risicomangement rond ICT-investeringen en procesherontwerp.
merijn.vanderzalm@vka.nl

Het adequaat reageren op de vraag naar nieuwe producten en diensten door de omgeving en het beheersen van een staande organisatie staan bij een effectieve besturing echter niet los van elkaar. Sommige managers willen in een natuurlijke reflex de structuur omgooien, maar dat is zeker niet altijd een adequate respons. De probleemstelling voor dit artikel luidt: *Wat moet een manager doen om 'zijn' organisatie voldoende toekomstrobuust¹ te laten zijn?* We definiëren toekomstrobuustheid dan als een zodanige inrichting van de organisatie dat deze snel en flexibel kan inspelen op nieuwe, nu nog onbekende ontwikkelingen en tegelijkertijd bestaande producten en diensten concurrerend kan blijven aanbieden.² We bouwen hierbij voort op inzichten uit de contingentietheorie zoals ontwikkeld door Woodward (1965) en Lawrence en Lorsch (1967). We gaan er daarbij vanuit dat er een spanning bestaat tussen besturing en beheersing, zoals aangegeven in figuur 1.

In dit artikel wordt eerst aangegeven waarom het noodzakelijk is om actief te werken aan de 'toekomstrobuustheid' van de organisatie. Vervolgens wordt aangegeven hoe de toekomstrobuustheid kan worden beïnvloed, door aan te geven welke 'stuurknoppen' er zijn voor de verschillende inrichtingsele-



Figuur 1

menten processen, structuur & cultuur, ICT en beheersing. Tenslotte wordt betoogd dat het niet om de stuurknoppen zelf gaat, maar om de juiste toepassing. We schetsen een benadering waarmee de manager het juiste niveau van toekomstrobuustheid in zijn organisatie kan realiseren, door te schakelen tussen organisatiebesturing en beheersing.

Toekomstrobustheid meer dan ooit een noodzaak

De druk op organisaties om zowel een efficiënte en concurrerende bedrijfsvoering te bereiken als te vernieuwen neemt toe (verbouwen met de winkel open tegen dezelfde kosten). Terwijl de manager zijn medewerkers zwaar inzet op het optimaliseren van de rekenliniaal, moet hij zelf in de gaten houden of er niet toevallig rekenmachines in de markt ontstaan die hij ernaast in productie moet nemen en die wellicht het bestaande productportfolio gaan vervangen. Door de snel veranderende omgevingen zijn er inmiddels bijna geen stabiele bedrijfstakken meer te vinden. Ook (geprivatiseerde) overheidsonderdelen krijgen te maken met concurrenten, vaak uit onverwachte hoek. Organisaties worden door de omgeving gedwongen tot het beter managen van de balans tussen 'health' en 'performance' (Dobbs, 2005).

Bij dit soort veranderingen draait het in eerste instantie vaak om de 'time-to-market'. Omdat een nieuw product vaak nog aan verandering onderhevig is, worden de introductie en eerste productie meestal projectmatig opgepakt. De meeste organisaties hebben er na deze introductie veel moeite mee om snel en tegen bepaalde kwaliteitsnormen een nieuw proces in te richten binnen de organisatie, dat past binnen de vigerende besturingsfilosofie ('time-to-deliver').

Zo lang dit echter niet volbracht is, zijn de kosten van het productieproces van de nieuwe dienst of het nieuwe product relatief hoog, omdat schaalvoordelen en synergie met de rest van de organisatie ontbreken. Als er een nieuw product wordt geïntroduceerd voordat het vorige goed 'geland' is in de organisatie neemt bovendien de afstemmingsproblematiek toe, door eilandvorming van projectorganisaties.

De belastingdienst heeft als 'kerncompetentie' de 'collecterende functie' van Nederland. Met andere woorden: alle financiële transacties (inningen) met de burgers van Nederland kunnen door de belastingdienst worden uitgevoerd. Consequentie hiervan is dat bijvoorbeeld het UWV (Uitvoeringsorgaan WerknemersVerzekeringen) die de afhandeling van de Ziektewet, de WAO en de WW voor zijn rekening neemt en hiervoor zelf de premies inde, deze inningfunctie 'kwijtraakt' aan de belastingdienst.

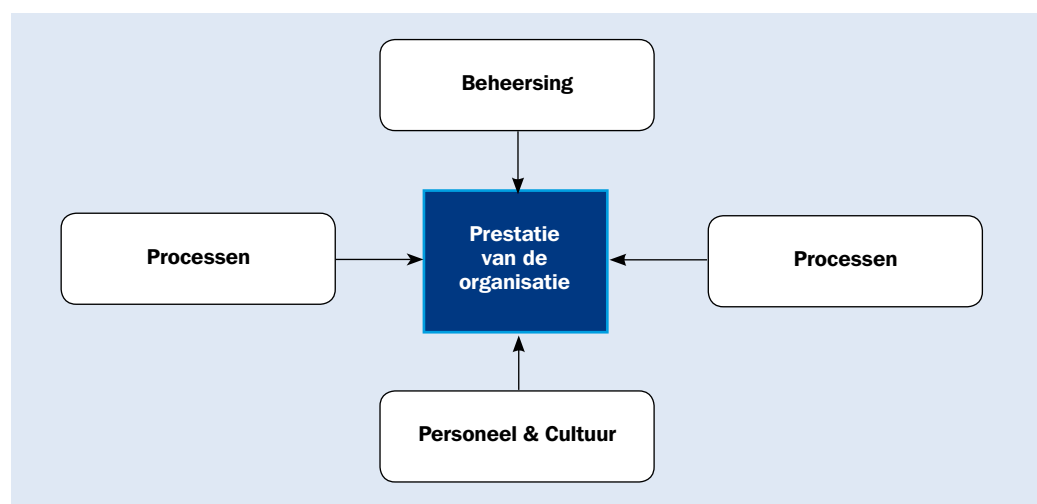
Elke organisatie kampt met deze problemen, maar de organisatie die zich het snelst kan aanpassen verkrijgt een (tijdelijk) concurrentievoordeel. Daarom proberen veel organisaties deze vaardigheid te vergroten. Naast de inzet van goede individuele implementatiemanagers, wordt daarbij vooral gezocht naar algemenere aspecten. Met andere woorden: wat bepaalt nu eigenlijk de toekomstrobuustheid van een organisatie? Door de juiste aspecten van toekomstrobuustheid in te bouwen bij de juiste organisatieonderdelen, ontwerpt men een organisatie die sneller op dit soort veranderingen kan inspelen.

Beïnvloeding van toekomstrobuustheid voor verschillende inrichtingselementen

De verschuiving in managementaandacht werken we uit aan de hand van het klaverbladmodel (zie figuur 2).³ Dit model schetst de vier inrichtingselementen van een organisatie die met elkaar in evenwicht moeten zijn om gewenste resultaten op korte en lange termijn te bereiken.

In dit model worden organisaties beschouwd als een systeem waarbij invoer wordt omgezet in output (producten of diensten) ten behoeve van klanten of afnemers. Het klaverbladmodel richt zich op de organisatie-inrichting.

Figuur 2. Het klaverbladmodel



Het inrichtingselement processen

Producten of diensten die geleverd worden aan klanten zijn de uitkomst van processen die plaatsvinden in de organisatie. De producten, diensten en de onderliggende processen geven invulling aan het bestaansrecht van een organisatie. De organisatie die deze producten en diensten tegen een voor klanten aanvaardbare prijs en kwaliteit kan aanbieden, verwerft bestaansrecht. We onderscheiden drie typen processen: standaard, samengestelde en maatwerkprocessen (Hartog, Molenkamp en Otten, 1998). Standaard processen worden gekenmerkt door een eenduidig product en een routinematige procesgang. Deze processen kennen één standaard procesgang. Een samengesteld proces levert producten met een beperkte en vooraf gedefinieerde variatie, die totstandkomt door vooraf gedefinieerde keuzemomenten in de procesgang. Maatwerkprocessen leveren een breed productassortiment, waarbij de procesgang grotendeels, zometeen volledig, wordt bepaald door klantspecificaties. Voor het inrichten van toekomstrobuste processen is deze opsplitsing belangrijk. Een organisatie moet in staat zijn om voor de korte termijn haar klanten een product/dienst te leveren waarmee ze concurrerend kan zijn ten opzichte van concurrenten. Als de klantenwensen stabiel zijn, dan volstaat uitsluitend een organisatie met daarin zoveel mogelijk 'gestandaardiseerde processen'. Als de klantwensen (binnen bandbreedtes) wijzigen en op maat voor klant(groep)en moeten worden aangepast, dan moet worden gezocht naar maatwerkmogelijkheden (combinaties van gestandaardiseerde halffabrikaten). Er ontstaat dan meer 'flexibiliteit' om productvarianten voort te brengen (samengestelde processen). Als blijkt dat de omgeving veel dynamischer en minder voorspelbaar is, dan zullen maatwerkprocessen een veel dominantere plaats hebben binnen de organisatie. Daarmee kan snel worden ingespeeld op nieuwe ontwikkelingen.

Verschillende verzekeringsmaatschappijen werken bijvoorbeeld met het 'atelier'- en 'fabriek'-concept. In het atelier worden nieuwe producten dienstverlening aangeboden. Op het moment dat blijkt dat een nieuw verzekeringsproduct aanslaat – met andere woorden: er is een behoorlijke afname van dit product – dan wordt deze product/procescombinatie overgedragen aan de fabriek om daar verder te worden beheerd. De fabriek (backoffice) zal hiervoor in een korte periode van de ene stabiele situatie naar een andere stabiele situatie moeten worden getransformeerd.

De processen van een organisatie worden toekomstrobuster ingericht als er minder wordt gestreefd naar standaardisatie. Praktisch betekent dit bijvoorbeeld dat managers meer sturen op outputspecificaties en minder op detail (werkinstructies). Dit geeft medewerkers zelf continu de mogelijkheid om het operationele proces te organiseren en bij te sturen als dat nodig is. Een tweede mogelijkheid is om de processen te beschouwen als 'legostenen'. Ieder proces bestaat uit 'subprocessen' of 'activiteiten'. De inhoud van deze subprocessen is vooraf goed gedefinieerd en de input voor en de output van deze subprocessen zijn gedetailleerd omschreven. Nu wordt het mogelijk om het proces snel aan

te passen, door de subprocessen ten opzichte van elkaar te verschuiven. Dit fenomeen wordt ook wel business process management (BPM) genoemd.

Een Sociale Dienst heeft drie grote processen namelijk keuring van bijstandsgerechtigden resulterend in een toewijzing of afwijzing, reïntegratie van uitkeringsgerechtigden en periodieke herkeuringen. Voor ieder proces zijn de subprocessen voor 90% gelijk. Door te focussen op deze subprocessen en deze als legostenen te beschouwen is deze Sociale Dienst in staat om zeer snel een nieuw product of dienst aan te bieden, zoals 'reïntegratiemanagement' voor arbeidsbureaus of (her)keuring van arbeidsongeschikten voor het UWV. Activiteiten die normaal gesproken in een andere branche door andere partijen worden uitgevoerd.

Ook kunnen de processen losser gemaakt worden van de onderliggende geautomatiseerde systemen, bijvoorbeeld door handmatige activiteiten uit te voeren (niet alles werkt geautomatiseerd beter) of door de proceslogica te scheiden van de software. Processen en ICT zijn dan snel aanpasbaar. Ook belangrijk in dit kader is het vrijmaken van tijd en geld voor kennisdeling (van vaak ongestructureerde kennis) tussen medewerkers, zodat zij ervaringen van elkaar kunnen uitwisselen en hergebruiken en er een gericht leerproces in de organisatie ontstaat.

Het inrichtingselement personeel & cultuur

In de klassieke Tayloriaanse manier van kijken naar personeel gaat het om arbeidsdeling, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van medewerkers. Deze aspecten krijgen invulling door functiebeschrijvingen op te stellen en procedures te schrijven in aansluiting op de administratieve organisatie. Deze technisch-inhoudelijke kant is maar één kant van de organisatie-inrichting. De andere (zachte) kant van organisatie-inrichting is de organisatiecultuur. De cultuur omvat de waarden en normen die worden gehanteerd; ze komen tot uitdrukking in de stijl van leidinggeven, de capaciteiten en vaardigheden van de medewerkers, de vormgeving van de onderlinge communicatie en dergelijke. Enerzijds stelt de organisatie eisen in termen van kennis, vaardigheden en (kwantitatieve) beschikbaarheid. Anderzijds stellen de medewerkers zelf ook eisen in termen van zinvol, verantwoordelijk en aantrekkelijk werk en opleiding en ontwikkelingsmogelijkheden. Als je een proces gaat herontwerpen dan is het de vraag of de taken die worden gedefinieerd nog aansluiten bij de eisen van de medewerkers. Er zijn immers meerdere soorten medewerkers. We onderscheiden in dit artikel generalisten en specialisten. Generalisten overzien het hele proces en voeren liever alle activiteiten uit voor één (eind)product dan zich te specialiseren in één of een aantal activiteiten. Specialisten richten zich liever op één of een aantal taken en voeren die zeer goed uit.

Tegenwoordig wordt in organisaties vaak uitgegaan van de individuele verantwoordelijkheid en zelfsturing van de mens binnen een organisatie. Een voorbeeld van toekomstobuuster worden op dit gebied is het organiseren van klant(groep)teams van generalisten en specialisten die continu samenwerken,

wat zorgt voor een cultuur die zich volledig en flexibel aansluit op de wijzigende behoeften van de klant.

Omdat de verdeling tussen generalisten en specialisten door nieuwe werk- en organisatievormen niet meer gelijk loopt met de hiërarchische taakverdeling, zijn generalisten niet meer automatisch synoniem met managers. Het inschakelen van meer (hoogopgeleide) generalisten in de processen van de organisatie zorgt ervoor dat de inhoud van werkzaamheden snel kan veranderen als de omgeving dat vereist. Deze medewerkers kunnen zich snel in een nieuw onderwerp inwerken. Volberda en Van den Bosch (2005) maken hierbij voor managers een onderscheid tussen gespecialiseerde routines en dynamische vaardigheden. Deze laatste vragen van managers en medewerkers een brede en diepe kennisbasis, een hoog absorptievermogen, brede denkkaders en veel experimenteerdrift en hogere-ordelen.

Met de mens als zelfsturend onderdeel van de organisatie wordt het mogelijk om te streven naar continue ontwikkeling en verbetering van de prestaties van een organisatie. Naast de mogelijkheid om top-down vernieuwingen en verbeteringen door te voeren geeft dit namelijk de mogelijkheid om de medewerkers bottom-up veranderingen te laten initiëren, te laten uitwerken en te implementeren. Belangrijke voorwaarden voor het ontstaan van synergie tussen deze organisatieveranderingen zijn vaak een gezamenlijk gedragen visie en krachtig leiderschap om de veranderingen op elkaar af te stemmen. Volberda en Van den Bosch (2005) onderscheiden voor innovatie in organisaties dan naast crosshiërarchische vaardigheden door verticaal management ook het ontwikkelen van crossfunctionele vaardigheden door horizontaal management (bijvoorbeeld voor kennisuitwisseling) en crossculturele vaardigheden door ideologisch management.

Het inrichtingselement informatietechnologie

Informatietechnologie moet vooral de benodigde flexibiliteit van processen ondersteunen. Zo worden samengestelde processen idealiter ondersteund door gebruikersvriendelijke en snel aanpasbare ICT-toepassingen (bij voorkeur aan te passen door een gebruiker of productmanager zelf), die op pc's of via netwerken aan de gebruiker ter beschikking worden gesteld. Standaardprocessen worden idealiter ondersteund door (grootschalige) ICT-toepassingen. Deze typische backofficeprocessen worden zo veel mogelijk geautomatiseerd uitgevoerd. Deze toepassingen zijn en worden ontwikkeld volgens grootschalige en gefaseerde systeemontwikkelingsmethoden.

Op plaatsen in de organisatie waar de kennis van de organisatie wordt beheerd en waar snel en flexibel moet kunnen worden ingespeeld op nieuwe ontwikkelingen, moet ICT flexibel en snel aanpasbaar zijn. Dit speelt vaak een rol in

mid-offices of innovation offices, waar de frontofficetechnologie moet worden gekoppeld aan de backofficetechnologie. We noemen deze koppeling in een technische mid-office ook wel Enterprise Applicatie Integratie (EAI). EAI is een filosofie, een soort architectuur, waarmee applicatie-integratie nu en in de toekomst wordt vereenvoudigd, min of meer onafhankelijk van de specifieke applicatie. Vandaar de term *Integratie Architectuur*, die je bij EAI vaak tegenkomt. Onder druk van de behoefte om functionaliteit te integreren verschuift de focus; de nadruk komt meer op de lijmlaag *tussen* de componenten te liggen dan op de componenten *zelf*. Dit geldt voor alle lagen van de architectuur: van informatie tot technische infrastructuur.

Een toekomstrobustere ICT-architectuur maakt dan ook gebruik van in recente perioden ontwikkelde ICT-elementen die hieraan tegemoetkomen. Bijvoorbeeld platforms die infrastructuurcomponenten integreren op basis van modulaire systemen, die ook eenvoudig weer ontvlochten kunnen worden. Ook het gebruik van open standaarden voor gegevensuitwisseling maakt ICT toekomstrobuster. Immers, hiermee kan ICT-functionaliteit snel worden aangesloten op andere functionaliteiten of data, op basis van de afgesproken uitwisselingsstandaard. Dit geldt zowel binnen als buiten de organisatie.

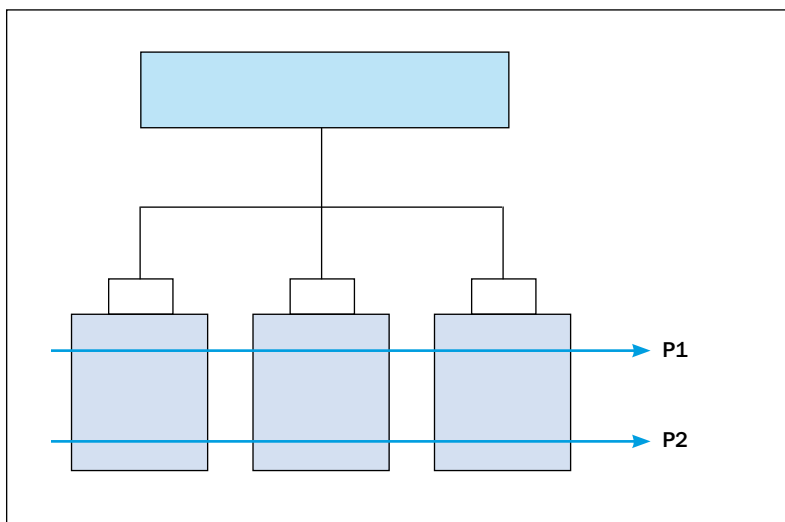
Het inrichtingselement beheersing

Het traditionele antwoord op prikkels uit de omgeving is de organisatiestructuur, als ultieme 'gestolde' vorm van toegepaste besturingsprincipes die processen, personeel & cultuur en ICT dienen te beheersen. Hieronder bespreken we kort een aantal organisatiemodellen in relatie tot de toekomstrobustheid binnen een organisatiestructuur.

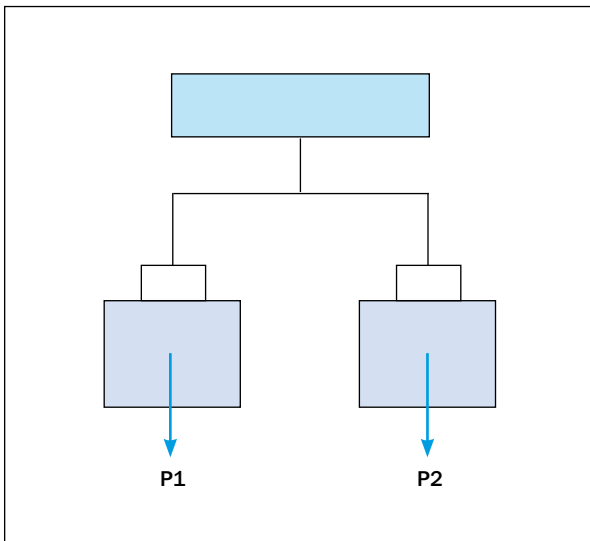
Functionele organisatiestructuur

In deze organisatiestructuur (zie figuur 3) worden taken verdeeld op basis van de aard van de activiteiten, ofwel de fase van bewerking. De natuurlijke sa-

Figuur 3. Functionele organisatiestructuur



menhang tussen de opeenvolgende activiteiten wordt daarbij verbroken. In deze vorm zijn een hoge bezettingsgraad en schaalvoordelen mogelijk. Besluitvorming vindt bijna altijd centraal plaats en de medewerkers hebben een hoge inhoudelijke deskundigheid. Het risico voor toekomstrobustheid zit in de 'competentievalkuil' van ingesleten routines en vaste investeringen en in de traagheid van besluitvorming over organisatiebrede vernieuwing.



Figuur 4. Productstructuur

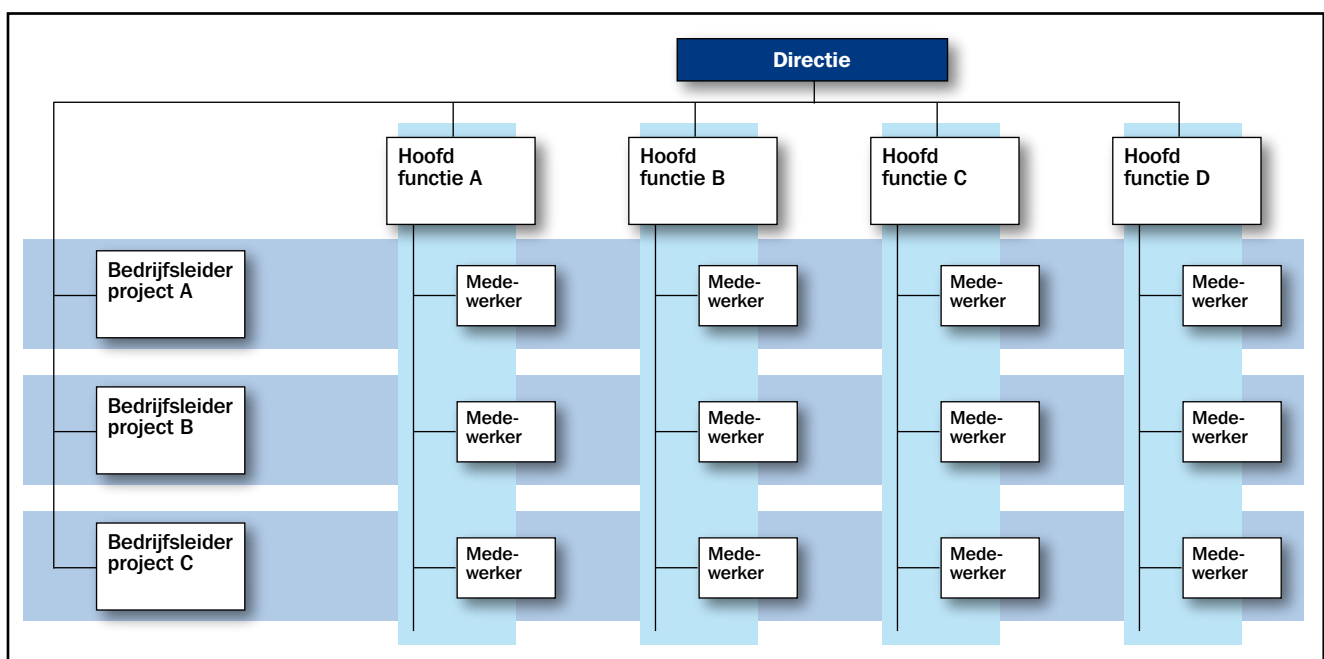
Product (of geografische of markt)-structuur

In deze organisatiestructuur (zie figuur 4) zijn de activiteiten verdeeld op basis van de producten. Alle activiteiten die moeten worden verricht voor een product(groep) worden hierbij samengevoegd. Er is een grote klantgerichtheid met veel decentrale besluitvorming, maar de bezettingsgraad en schaalvoordelen zijn relatief laag. Medewerkers hebben veelal een lage inhoudelijke deskundigheid. Het belangrijkste risico voor toekomstrobuustheid zit in een maatwerkoplossing voor klantvragen, die ook (grotendeels) standaard en goedkoper had kunnen zijn.

Matrixorganisatie

Het idee van de matrixorganisatiestructuur (zie figuur 5) is dat de kennis van de organisatie zoveel mogelijk wordt geborgd en anderzijds dat de matrixorganisatie snel kan inspelen op nieuwe ontwikkelingen en deze snel kan implementeren in de organisatie. Deze structuur verenigt de verticale functionele indeling met een horizontale productstructuur. Deze structuur wordt wel toegepast in organisatieonderdelen waar veelal projectmatig wordt gewerkt, zoals in research- en developmentomgevingen. In horizontale richting wordt gewerkt aan producten of markten. De verticale richting levert de expertise vanuit verschillende disciplines. Het risico voor toekomstrobuustheid zit in de interne gerichtheid. De medewerkers in de organisatie hebben namelijk te maken met twee bazen, een vakinhoudelijke en een projectbaas. De organisatie zelf brengt inefficiency met zich mee omdat er veel afhankelijkheden worden

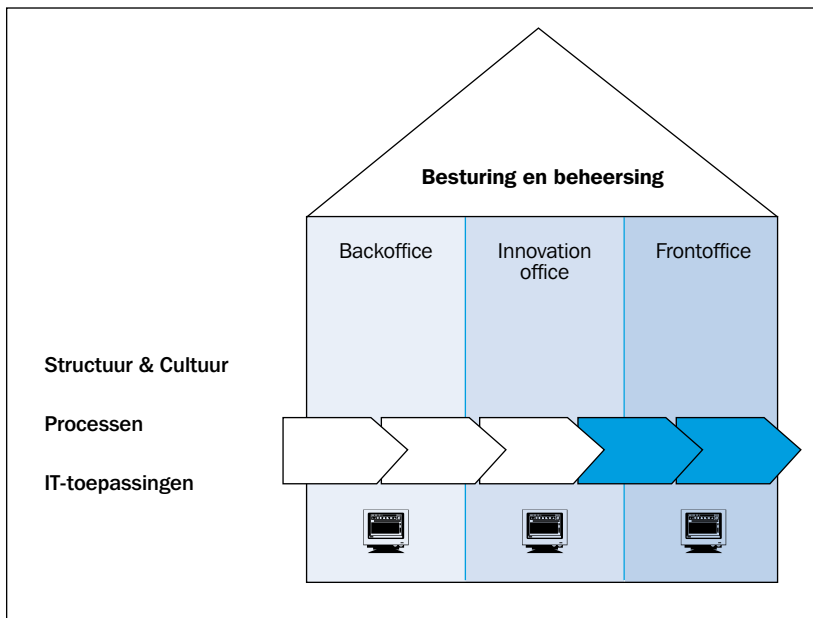
Figuur 5. Matrixorganisatie



gecreëerd. Hierdoor ontstaan veel informele verticale en horizontale afstemmingen over zowel huidige prestaties als over verandering.

Frontoffice-, innovation office- en backofficemodel

In figuur 6 worden de frontoffice, de backoffice en de innovation office naast elkaar geschetst in een 'organisatiehuis'. De frontoffice is vaak ingericht naar



Figuur 6. Organisatie-inrichting met frontoffice, innovation office en backoffice

klantgroepen of producten en het doel is om via één kanaal zoveel mogelijk aan de verschillende klantwensen tegemoet te komen. Met de frontofficeprocessen moet de organisatie in staat zijn snel en flexibel in te spelen op de (veranderende) eisen en wensen van de klant. Frontofficeprocessen zijn vaak uit standaardbouwstenen samengestelde processen. In de frontoffice is sprake van zeer brede taakspecialisatie en lage formalisatie van gedrag. Om dit type structuur mogelijk te maken is een hoge graad van opleiding noodzakelijk.

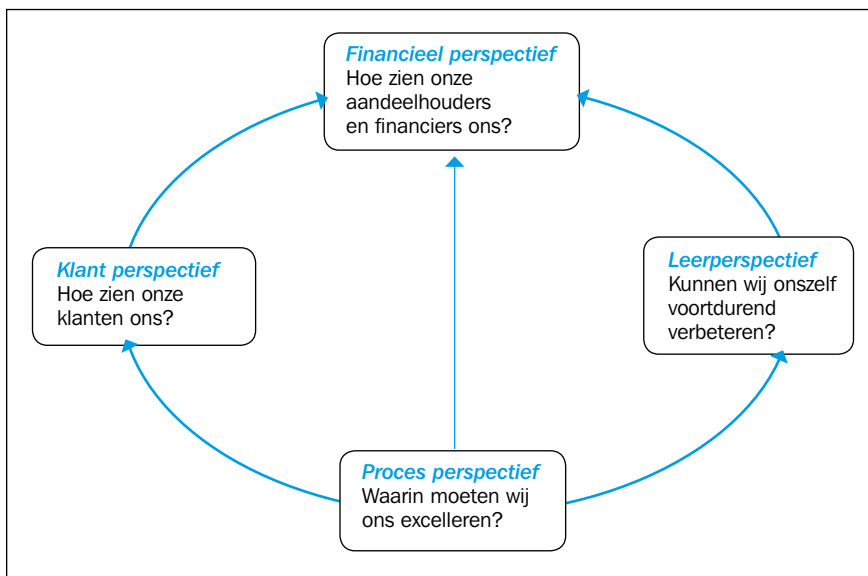
Het innovation office, of ook wel de mid-office, is de plaats in de organisatie waar de kennis van de organisatie wordt beheerd. Ingewikkelde vragen vanuit de frontoffice (tweedelijnsvragen) worden hier afgehandeld. Daarnaast heeft de mid-office (we noemen het dan innovation office, zie verderop in dit artikel) de taak om nieuwe ontwikkelingen of mogelijkheden snel te signaleren, te beoordelen op passendheid en risico's en te realiseren in de bestaande organisatie. De processen hebben hier als kenmerk een hoge mate van flexibiliteit. De backoffice voert met name standaardprocessen uit. Er is dan sprake van een relatief smalle taakspecialisatie: het betreft routinematige werkzaamheden die minder brede kennis vereisen. Taken zijn relatief eenvoudig; de beperkte mate van opleiding en training die hiervoor nodig is, is gericht op het (nog) efficiënter uitvoeren van het takenpakket. De backofficeprocessen zijn grotendeels geautomatiseerd.

Recente onderzoeken laten zien dat structuur eenvoudig moet zijn (Nohria, Joyce en Roberson, 2003) en in lijn met de strategie (en omgekeerd) (Roberts, 2004). Meer toekomstrobuustheid ontstaat dan ook vooral door de organisatie te beschouwen als een doos legoblokken. Deze hoeven zeker niet elk dezelfde vorm en ook niet dezelfde besturing te kennen. We zien dat ook steeds vaker gebeuren in bijvoorbeeld business process outsourcing en in het vormen van

shared service centers. Belangrijk is dat de structuur meebeweegt met een besturing die gericht is op de balans tussen korte en lange termijn.

Besturing en beheersing voorbij de organisatiestructuur

Besturing en beheersing betekent dat je de processen zodanig op elkaar afstemt dat zowel de langetermijndoelstellingen van de organisatie als de producten voor de korte termijn worden gerealiseerd. Het *beheersen* van de processen betreft het benoemen en bewaken van prestatie-indicatoren (PI's) bij een product zodat ze meetbaar zijn en ingrijpen nog mogelijk is. Dit is veel meer dan het terugkijken op gerealiseerde PI's: Kaplan en Norton (1996)



Figuur 7. Balanced Scorecard

constateerden dat veel organisaties sterk sturen op basis van financiële informatie en stelden dat dit onvoldoende is, gezien het retrospectieve en kortetermijnkarakter. Door de snelle veranderingen in de marktomstandigheden bestaat er behoefte aan meer actuele informatie (klant- en procesperspectief), maar vooral ook aan een meer langetermijnperspectief en aan inzicht in de factoren die bepalend zijn voor het toekomstig financi-

eel resultaat (zie figuur 7). De eerste drie perspectieven (financieel, klant en proces) zijn immers sterk verbonden met de beperkende organisatiestructuren zoals hiervoor geschetst.

De dynamiek van de omgeving dwingt organisaties ertoe continu te verbeteren en te innoveren. Het vermogen daartoe bepaalt voor een groot deel het succes op de langere termijn. Daarom is het belangrijk om niet alleen de huidige prestaties, maar ook de verbeteringen daarin te meten. Voorbeelden van indicatoren in dit kader zijn het aandeel van nieuwe producten in de omzet, de snelheid van productontwikkeling en de 'capabilities' van het personeel. Sturen op deze mogelijkheden ligt vaak buiten het traditionele aandachtsgebied van de manager. De verantwoordelijkheid voor innovativiteit moet daarom duidelijker worden belegd. De verantwoordelijke(n) meet en stuurt aan de hand van de hiervoor genoemde indicatoren.

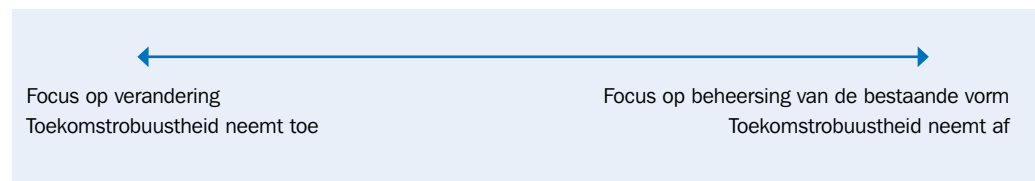
Succes op de lange termijn is moeilijk te voorspellen. Naast marktverkenningen kunnen we met experimenten en pilots de toekomstrobustheid van sturing en beheersing vergroten. Door meerdere pilots naast elkaar op te zetten,

kan geschakeld worden van variant 1 naar variant 2 (de kennis is aanwezig). Door op de juiste plaatsen in de organisatie een beetje ‘vet’ te creëren, een klein beetje boventaligheid of overgekwalficeerd personeel wordt de flexibiliteit verhoogd. Ook wordt de toekomstrobuustheid groter als de productnormen, prestatie-indicatoren en bijbehorende (jaar)plannen op basis van het voortschrijdende inzicht vaker worden bijgesteld. Innovatie is immers maar al te vaak een onderwerp dat slechts éénmaal per jaar terugkomt bij de businessplanning.

Het managen van toekomstrobuustheid

De hiervoor geschetste vormen mogen in de loop van de tijd best hun tekortkomingen of ‘weeffouten’ hebben bij het inspelen op veranderingen in de omgeving. Er is namelijk niet één definitieve beste vorm van organiseren en besturen. Het gaat erom dat in elke situatie van kansen en knelpunten gestructureerd beoordeeld wordt óf de organisatie moet veranderen, óf – beter – in welke mate zij moet veranderen. Het gaat dan bij organiseren en herorganiseren juist om de toenemende of afnemende managementfocus op verandering ten koste of ten gunste van de beheersing van de bestaande organisatievorm (zie ook figuur 8).

Figuur 8



Als de organisatie zich meer naar rechts in dit spectrum bevindt, is er sprake van ‘stolling’. Meer naar links is de organisatie flexibeler of toekomstrobuster. De bovengenoemde maatregelen om de toekomstrobustheid te vergroten, hebben alle te maken met het voorbereid zijn op verandering. Met name de middelen spelen hier een rol, zoals breed inzetbare medewerkers, snel te herconfigureren ICT-voorzieningen en flexibele financiering. Maar ook het veranderen van eigendom van processen en middelen (sourcing) geeft bestuurders meer schakelmogelijkheden.

Het is niet zo dat we ervoor willen pleiten niet te kiezen voor het huidige Nederlandse modeverschijnsel van kostenbesparing door standaardisatie van processen en ICT (pakketten), van specialisatie van medewerkers enzovoort. Maar wel constateren wij in de praktijk dat de huidige mate van standaardisatie nu vaak te ver doorschiet als beheersingsinstrument, zodat de flexibiliteit van de organisatie afneemt. Op die manier gaat het streven naar ‘doing the things right’ het streven naar ‘doing the right things’ belemmeren. Het gaat er juist om steeds bewust te kiezen voor een bepaalde mate van standaardisa-

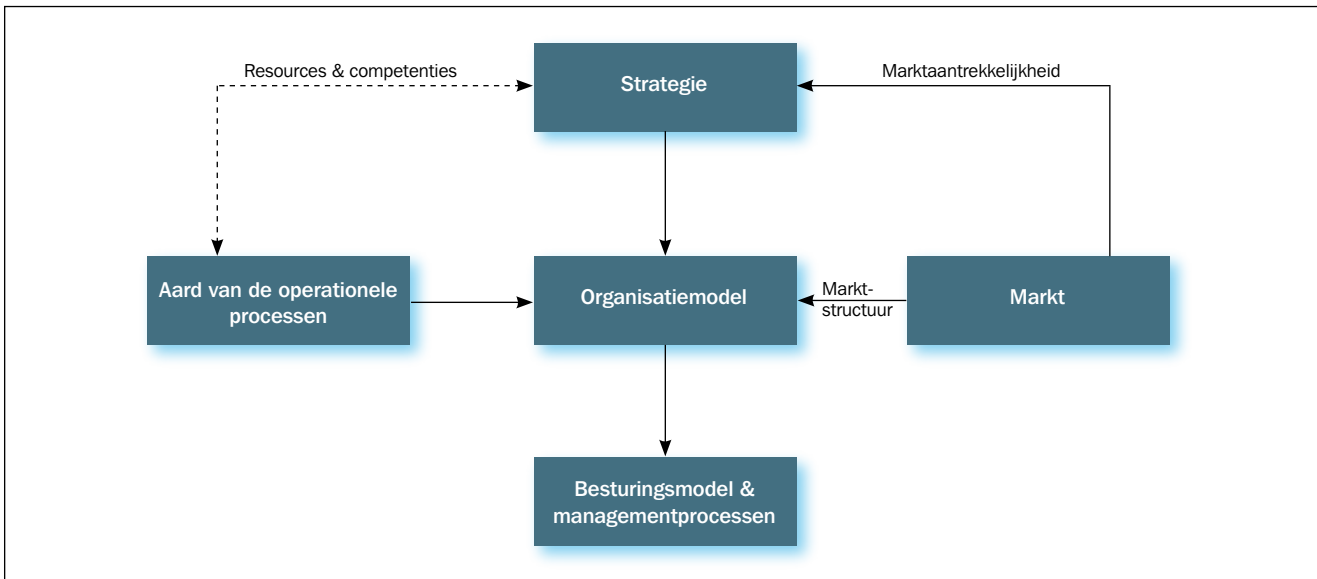
tie en voor de opties tot verandering die daarbij nog openblijven. Met andere woorden: kiezen voor wat 'je in beton giet' moet worden bepaald door je perspectief op de door de omgeving gevraagde flexibiliteit.

Naar een gestructureerd keuzeproces voor organisatieverandering

De hiervoor uitgewerkte organisatievormen en maatregelen bleven in onze opinie steeds hangen in de uitkomsten van het organisatieontwerpproces. Hoewel er in de literatuur stevig gediscussieerd wordt over de beste organisatievorm, denken wij dat geen enkel model maximaal tegemoet kan komen aan alle eisen die de context stelt. Omdat deze impasse onoplosbaar is, stellen wij voor het probleem gewoon te gaan managen en daarbij de discussie van vorm en structuur naar het strategisch keuzeproces te verschuiven. Omdat er steeds vaker moet worden gekozen, is het verstandig een gestructureerd ontwerpproces te volgen om binnen en buiten de organisatie goed op elkaar af te stemmen.

Omdat de omgeving steeds sneller verandert, moet dit keuzeproces echter vaker en vooral ook bewuster worden doorlopen. Zo neemt de concurrentie in het bedrijfsleven nog steeds toe en zal ook de overheid nog verder moeten verzakelijken om aan haar maatschappelijke taken te kunnen voldoen, zie bijvoorbeeld ook het programma *Andere Overheid*⁴. Ook zien we een concentratie op kerntaken en toenemende professionalisering met bijbehorende keuzen. Steeds meer organisatie-functionaliteit wordt 'ontkoppeld' als 'leg-steen' uit de oude organisatiestructuur en ge-outsourced of in een shared service center ondergebracht. Organisaties acteren daarbij steeds meer als intermediaire 'organisatie-functionaliteit' (Van der Zalm, 2005) in een keten. Verschillende ketens hebben verschillende dynamieken door verschillende marktvoorwaarden, andere concurrenten enzovoort. Het is aan de bestuurders van de organisatie om te bepalen op hoeveel schaakborden zij tegelijk willen en kunnen spelen en hoe vaak, en hoe zij hierbij zouden moeten wisselen. Hoe komen zij nu tot een keuze voor een organisatievorm waarmee zij deze ambities kunnen waarmaken?

In het denkmodel (zie figuur 9) wordt de scheiding tussen het ontwerpproces en het resulterende organisatieontwerp uitgewerkt. Het aflopen van het proces en het oppakken van de consequenties daarvan geeft handen en voeten aan de eerder benoemde 'antenne'-functie die afstemt tussen buiten en binnen de organisatie. De door de bestuurder onderscheiden markt, strategie en aard van de operationele processen moeten worden bijeengebracht in een aantal organisatieprincipes op basis waarvan de organisatievorm kan worden bepaald. De vorm en de onderliggende principes noemen we het organisatiemodel. Het organisatiemodel wordt vervolgens uitgewerkt in een besturingsmodel (organisatiestructuur, taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden) en management-



Figuur 9. Denkmodel (aangepast naar Chandler, 1962 in Strikwerda, 2003)

processen (voor processen, personeel en ICT). Voor elke kans of elk knelpunt in de omgeving zal een organisatie moeten bepalen of deze de organisatieprincipes (voor een organisatieonderdeel) beïnvloedt of niet. Als dat zo is, moet het verschil tussen de nieuwe uitkomst en de bestaande situatie worden omgezet in actie.

We zien met dit model dat het klaverblad 'Besturing & beheersing', zoals eerder beschreven, eigenlijk uiteenvalt in twee delen: besturing en beheersing van verandering (ontwerpen) en besturing en beheersing van een staande, stabiele organisatie (managen). Het eerste zegt iets over het tweede en is daarmee eigenlijk van een andere orde. Toch moet ook het eerste als proces in de organisatie worden belegd en uitgevoerd.

Uitvoeringsverantwoordelijkheid voor het ontwerpproces: het innovation office

Hoewel de bestuurder zelf verantwoordelijk blijft voor organisatieverandering, kost het hem vaak teveel tijd om dit analyseproces volledig zelf uit te voeren. Een aangevulde variant op het hiervoor beschreven mid-office kan dienen als instrumentatie voor de bestuurder, als structurelement dat het ontwerpproces aandrijft en als structurele invulling van de borging van toekomstobuustheid.

We noemen dit het *innovation office* dat de taak heeft om nieuwe ontwikkelingen of mogelijkheden snel te signaleren en te realiseren in de bestaande organisatie. Dit office is verantwoordelijk voor de 'time-to-market', ofwel de snelheid waarmee nieuwe producten en diensten in de markt kunnen worden aangeboden. De processen kenmerken zich hier door een hoge mate van flexibiliteit en er zijn veel projectmatige activiteiten. Zeer geschikt voor het *innovation office* is een matrixorganisatie, waarbij op de verticale as de des-

kundigheid wordt beheerd (specifieke productkennis) en op de horizontale as de projectleiders staan.

In het innovation office wordt sterk gestuurd op risicoreductie en 'time to market'. Zeker in dynamische markten, waarin snel reageren op ontwikkelingen in de omgeving een overlevingsnoodzaak is, zal het innovation office cruciaal zijn. In het innovation office zal continu moeten worden vastgesteld of de kerncompetenties van de organisatie nog wel relevant zijn voor de veranderende markt, of dat er actie ondernomen moet worden om de organisatie aan te passen.

De belangrijkste kracht van het innovation office zit in de bemensing en aansturing ervan. De medewerkers moeten immers fungeren als antenne binnen en buiten de organisatie om de impact van bewegingen in de externe en interne omgeving te kunnen bepalen. Deze medewerkers hebben over het algemeen veel kennis van en ervaring met het bedrijf en/of zijn omgeving, veel bedrijfskundig inzicht en vaardigheden, en zijn daarmee ook in meerdere (keten)contexten thuis. We onderscheiden in deze afdeling drie functieniveaus: junior, medior en senior.

De junior medewerker is hoogopgeleid en brengt state-of-the-art expertise op proces- of ICT-gebied in. De medior medewerker fungeert vooral als het 'geheugen' van de organisatie en speelt een belangrijke rol als onderzoeker, aanjager en intermediair bij de implementatie van innovatie. De senior medewerker heeft vooral verbindingsvaardigheden en speelt vaak een rol als ketenregisseur of programmamanager.

Gezamenlijk hebben de medewerkers in het innovation office de gevraagde antennefunctie. Allen gebruiken daarvoor hun netwerkvaardigheden en leggen en houden steeds verbinding met spelers binnen en buiten de organisatie. Zo voeden zij de bestuurders van de organisatie. Zij voeren het ontwerpproces uit tot aan de go/no-go van bestuurders. Concrete producten hierbij zijn adviezen in de vorm van scenario's, business cases, geprioriteerde wijzigingsvoorstellen. Daarnaast speelt het innovation office een belangrijke rol bij *make or buy*-beslissingen. Immers, alle benodigde kennis hiervoor is of wordt opgebouwd binnen deze afdeling.

Eigenaarschap van het ontwerpproces

Door het uitwerken van het innovation office als structurelement voor het besturen van toekomstrobuustheid vallen we in dit artikel in onze eigen 'valkuil'. Elke organisatie zal immers voor zichzelf het ontwerpproces moeten aflopen om te bepalen of een innovation office in de onderhanden situatie of tijdsperiode wel opportuun is. Toch zijn wij van mening dat het proces ergens belegd moet worden. Er zijn immers ook vluchtiger vormen denkbaar. Eén mogelijkheid is het inzetten van externe adviseurs. Een belangrijk nadeel daarvan

is echter dat de kennis daarmee voor de organisatie niet behouden blijft en ook de acceptatie van veranderingen niet altijd ten goede komt, hetgeen een waardeverlies inhoudt.

Een andere belangrijke optie is het organiseren van (periodieke) meetings van het managementteam om verandering en implementatie als apart onderwerp te bespreken. Het MT fungeert dan collectief als organisatieantenne. Op dit niveau komt wederom het spanningsveld tussen bedrijfsvoering en ontwikkeling terug in de rollen van de COO en de CIO (chief innovation officer). De CEO moet in onze ogen dan in dit spanningsveld optreden als bemiddelaar of scheidsrechter om het beste resultaat voor de organisatie te verkrijgen. Met andere woorden: is de verhouding tussen herorganiseren en besturen in de 'waan van de dag' afgestemd op de gewenste toekomstrobustheid?

Deze verhouding beïnvloedt de hoeveelheid tijd, geld en aandacht die het ontwerp- en veranderproces mag vragen. De selectie van een organisatiemodel en de bijbehorende planninghorizon moeten daarom als het ware in lijn zijn met de geschatte 'terugverdientijd' van dat model (een toekomstrobustere organisatie is duurder en de kost gaat voor de baat uit) om zinvol te zijn.

Hoe verhouden verandering en beheersing zich tot elkaar? Het antwoord op deze vraag is mede afhankelijk van de eigenaar van de organisatie. In hoeverre wil hij up-to-date zijn met zijn omgeving, ofwel wil hij toekomstrobust blijven? Hier vinden wij het klassieke onderscheid tussen manager en ondernemer weer terug (wie is 'de' organisatie?). Immers, deze wens wordt bepaald door de drijvende veranderkracht 'achter' de managers: de ondernemer of bewindslieden. De ondernemer bespeurt nieuwe kansen met risico's om op in te springen, de bewindspersoon ontwikkelingen in de samenleving die nopen tot actie. Zo is de 'organisatie-eigenaar' vaak de initiator van het ontwerpproces en zal de manager de door hem voorziene mogelijkheden moeten realiseren door middel van beheersing en door middel van verandering en bepalen zij samen in een continu proces de toekomstrobustheid van de organisatie

Conclusie

Organisaties moeten meer gaan sturen op toekomstrobustheid. Alleen dan kunnen zij goed inspelen op de veranderende eisen uit hun omgeving. De toekomstrobustheid van een organisatie wordt vergroot of verkleind door maatregelen te nemen op verschillende, elkaar beïnvloedende organisatieontwerpelementen. Het sturen op toekomstrobustheid kent door de verschillende focus van specifieke bestuurders, managers en omgevingsfactoren een spanningsveld tussen besturing en beheersing van de organisatie. De zichtbare besturing van verandering uit zich in de intensiteit en frequentie van het proces van het herontwerpen van de organisatie. De bestuurder kan hierin

ondersteund worden door een innovation office, dat fungeert als antenne en dat binnen en buiten de organisatie op elkaar afstemt.

Noten

1. Toekomstrobuste organisaties bestaan uit 'legostenen', afhankelijk van de ontwikkelingen kunnen 'stenen' toegevoegd, anders gepositioneerd, of afgestoten worden. Dat betekent: informatiearchitecturen zodanig inrichten dat er snel nieuwe onderdelen aan toegevoegd kunnen worden; processen die snel aan te passen zijn; een aansturing met duidelijk oog voor nieuwe ontwikkelingen en breed opgeleide, multi-inzetbare medewerkers
2. In onze definitie gaan we er dus bewust vanuit dat 'in beton gegoten' organisaties in een stabiele omgeving, hoewel ook op lange termijn wellicht levensvatbaar, op zich niet toekomstrobust zijn.
3. Gewijzigd overgenomen van het door Nolan, Norton en Co. ontwikkelde 'groeiprocessenmodel'.
4. www.andereoverheid.nl.

Literatuur

- Woodward, J., *Industrial Organization: Theory and Practice*, Oxford University Press, Oxford, 1965.
- Lawrence, P.R. en J.W. Lorsch, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Harvard Business School Press, Boston, 1967.
- Dobbs, R., K. Leslie en K.T. Mendonca, 'Building the healthy corporation', *The McKinsey Quarterly*, Number 3, 2005.
- Hartog, P.A., A. Molenkamp en J.H.M. Otten, *Kwaliteit van Administratieve Dienstverlening*, Kluwer, Deventer, 1998.
- Volberda, H.W., F.A.J. van den Bosch, 'Ruim baan voor de Nederlandse Innovatie Agenda', *Management en Organisatie*, (1), januari/februari 2005.
- Nohria, N., W. Joyce, B. Roberson, 'What really works', *Harvard Business Review*, july 2003.
- Roberts, J., *The Modern Firm; organizing for performance and growth*, Oxford University Press, 2004.
- Kaplan, R.S. en D.P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Cambridge MA, 1996.
- Zalm, M. van der, 'Van procesmanagement naar process governance', *Business Poces Magazine*, (2), maart 2005.