Het organiseren van control en innovatie in uw organisatie

Drs. P.G. Noordam

In deze tijd van snelle veranderingen in de omgeving van organisaties en toenemende druk vanuit 'management control' en externe regelgeving, wordt het voor organisaties steeds moeilijker om snel en adequaat te reageren op veranderingen. In dit artikel gaan we in op deze schijnbare spagaat tussen beheersing en innovatie. Hoe kun je als financieel manager of auditor ervoor zorgen dat de processen beheerst verlopen en er toch voldoende 'speelruimte' overblijft om snel te reageren op veranderingen in de omgeving.

Inleiding

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 niet los van elkaar. Want hoewel de natuurlijke reflex van sommige managers het omgooien van de structuur is, is dat zeker niet altijd een adequate respons. De probleemstelling voor dit artikel luidt: *'Wat moet een manager doen om 'zijn' organisatie voldoende toekomstrobuust te laten zijn?'*[1] 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 ([Wood65]) en Lawrence & Lorsch ([Lawr67]). We gaan er daarbij van uit dat er een spanning bestaat tussen besturing en beheersing, zoals aangegeven in figuur 1.

Toekomstrobuustheid meer dan ooit een noodzaak

De druk op organisaties om zowel een efficiënte en concurrerende bedrijfsvoering te bereiken áls 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 steeds minder stabiele bedrijfstakken te vinden. Ook (geprivatiseerde) overheidsonderdelen krijgen te maken met concurrenten, vaak uit onverwachte hoek. Organisaties worden door de omgeving gedwon-

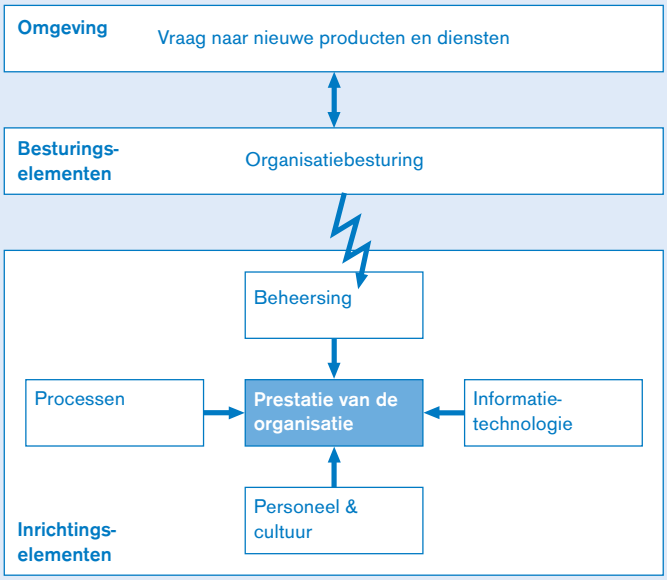
Drs. P.G. Noordam
is als Directeur Advies werkzaam bij Bisnez Management, een organisatie die zich richt op advisering en projectmanagement op het raakvlak van organisaties en informatietechnologie. Hij heeft in zijn praktijk regelmatig te maken met complexe reorganisatievraagstukken, procesoptimalisatievraagstukken en ICT-investeringsbeslissingen. Aan de Universiteit van Amsterdam geeft hij college voor de postdoctorale opleidingen tot EDP-Auditor en Operational Auditor.

p.noordam@biznes.com

Dit artikel is een bewerkte versie van een reeds eerder gepubliceerd artikel in *Management Executive*, juni 2006 van P. Noordam en M. van der Zalm.

1) Toekomstrobuuste 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 van uit dat 'in beton gegoten' organisaties in een stabiele omgeving, hoewel ook op lange termijn wellicht levensvatbaar, op zich niét toekomstrobuust zijn.



Figuur 1. Samenhang besturing en beheersing.

3) Gewijzigd overgenomen van het door Nolan, Norton en Co. ontwikkelde 'groeiprocessen-model'.

gen tot het beter managen van de balans tussen 'health' en 'performance' ([Dobb05]).

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 na deze introductie veel moeite de vervolgstap te maken naar het snel en tegen bepaalde kwaliteitsnormen inrichten van een nieuw proces binnen de organisatie, passend binnen de vigerende besturingsfilosofie ('time to deliver'). Zolang dit echter niet volbracht is, zijn de kosten van het productieproces van de nieuwe dienst of het nieuwe product relatief hoog, door het ontbreken van schaalvoordelen en van synergie met de rest van de organisatie. Bovendien, als er een nieuw product wordt geïntroduceerd voordat het vorige goed 'geland' is in de organisatie, neemt de afstemmingsproblematiek toe door eilandvorming van projectorganisaties.

Hoewel elke organisatie hiermee kampt, verkrijgt degene die zich sneller kan aanpassen dan een ander, een (tijdelijk) concurrentievoordeel. Daarom proberen veel organisaties maatregelen te nemen om 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.

Kader 1. Kerncompetenties.

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), dat de afhandeling van de Ziektewet, de WAO en de WW voor zijn rekening neemt en hiervoor zélf de premies inde, deze inningsfunctie 'kwijtraakt' aan de belastingdienst.

Beïnvloeding van toekomstrobuustheid voor verschillende inrichtingselementen

De verschuiving in managementaandacht werken we uit aan de hand van het klaverbladmodel[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.

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 ([Hart95]). Standaardprocessen 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 tot stand komt door vooraf gedefinieerde keuzemomenten in de procesgang. Maatwerkprocessen leveren een breed productassortiment, waarbij de procesgang grotendeels, zo niet volledig, wordt bepaald door klantspecificaties.

Om de processen in een organisatie toekomstrobuust in te richten is het nodig om bij deze opsplitsing iets langer stil te staan. Een organisatie moet in staat zijn 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) veranderen en producten/diensten op maat voor klant(groep)en moeten worden aangepast, dan moet worden gezocht naar maatwerk-

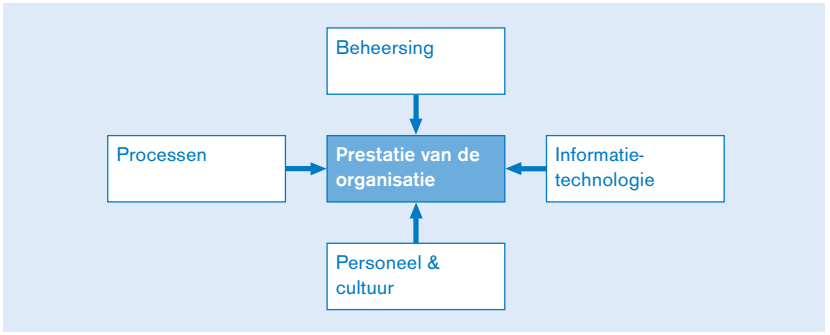
mogelijkheden (combinaties van gestandaardiseerde halffabrikaten). Er ontstaat dan meer 'flexibiliteit' om productvarianten voort te brengen (samengestelde processen). Als blijkt dat de omgeving veel dynamischer en minder voorspelbaar is, dan zullen maatwerkprocessen een veel dominantere plaats hebben binnen de organisatie. Daarmee kan snel worden ingespeeld op nieuwe ontwikkelingen.

De processen van een organisatie worden toekomstrobuuster 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 deze subprocessen en de output ervan zijn gedetailleerd omschreven. Nu wordt het mogelijk 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.

Ook kunnen de processen losser worden gemaakt 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 het opstellen van functiebeschrijvingen en het schrijven van procedures 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 gehanteerde waarden en normen zoals die tot uitdrukking komen 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 opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden. Als een



Figuur 2. Het klaverbladmodel.

proces wordt herontworpen, 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 om die zeer goed uit te voeren.

Na de Tayloriaanse benadering van mensen in een organisatie, met andere woorden de mens als machine, en de aandacht van de Human Relations-beweging voor de mens als een wezen met sociale behoeften, wordt tegenwoordig in organisaties vaak uitgegaan van de individuele verantwoordelijkheid en zelfsturing van de mens binnen een organisatie. Een voorbeeld van toekomst-

Verschillende verzekeringsmaatschappijen werken bijvoorbeeld met het 'atelier'- en 'fabriek'-concept. In het atelier worden nieuwe producten en 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.

Kader 2. Onderscheiden van processen.

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 negentig procent gelijk. Door te focussen op deze subprocessen en deze subprocessen als legostenen te beschouwen is deze sociale dienst in staat zeer snel een nieuw product of nieuwe 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.

Kader 3. Processen als legostenen.

robuuster worden op dit gebied is het organiseren van klant(groep)teams van generalisten en specialisten die continu samenwerken, wat zorgt voor een cultuur die gericht is op het flexibel aansluiten bij zich wijzigende behoeften van de klant.

Generalisten zijn niet meer automatisch synoniem met managers

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, zoals bij Taylor. 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 ([Volb05]) 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-orde-leren.

Met de mens als zelfsturend onderdeel van de organisatie wordt het mogelijk 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 ruimte om de medewerkers 'bottom-up' veranderingen te laten initiëren, uitwerken en implementeren. Dikwijls zijn belangrijke voorwaarden voor het ontstaan van synergie tussen deze organisatieveranderingen een visie die gezamenlijk wordt gedragen en een krachtig leiderschap om de veranderingen op elkaar af te stemmen. Volberda en Van den Bosch ([Volb05]) onderscheiden daartoe dan naast cross-hiërarchische vaardigheden door verticaal management, voor innovatie in organisaties ook het ontwikkelen van cross-functionele vaardigheden door horizontaal management (bijvoorbeeld voor kennisuitwisseling) en cross-culturele 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 zoveel 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, is een flexibele en snel aanpasbare ICT vereist. Dit speelt vaak een rol in midoffices of innovation offices, waar de frontofficetechnologie moet worden gekoppeld aan de backofficetechnologie. We noemen deze koppeling in een technische midoffice 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 op alle lagen van de architectuur: van informatie tot technische infrastructuur.

Een toekomstrobuustere ICT-architectuur maakt dan ook gebruik van in recente perioden ontwikkelde ICT-elementen die hieraan tegemoetkomen, zoals 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 toekomstrobuuster. 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

De traditionele maatregel in antwoord op prikkels uit de omgeving is de organisatiestructuur, als ultieme 'gestolde' vorm van toegepaste besturingsprincipes die dienen als middel voor het verkrijgen van beheersing over processen, personeel & cultuur en ICT. Voor het bepalen van de mogelijkheden voor het vergroten van toekomstrobuustheid binnen een organisatiestructuur bespreken we kort een aantal organisatiemodellen.

Functionele organisatiestructuur

In deze organisatiestructuur worden taken verdeeld op basis van de aard van de activiteiten ofwel de fase van bewerking. De natuurlijke samenhang 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 toekomstrobuustheid zit in de 'competentievalkuil' van ingesleten routines en

vaste investeringen en in de traagheid van besluitvorming over organisatiebrede vernieuwing.

Product (of geografische of markt)-structuur

In deze organisatiestructuur 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 het aanvliegen van klantvragen met een maatwerkoplossing, die ook (grotendeels) standaard en goedkoper had kunnen zijn.

Matrixorganisatie

Het idee van de matrixorganisatiestructuur is dat de kennis van de organisatie zoveel mogelijk wordt geborgd en anderzijds de matrixorganisatie snel kan inspelen op nieuwe ontwikkelingen en de implementatie daarvan in de organisatie. Deze structuur verenigt de verticale functionele indeling met een horizontale productstructuur.

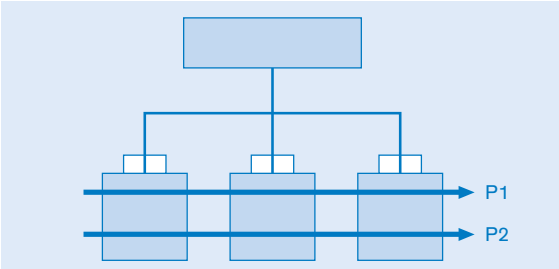
Een dergelijke structuur wordt wel toegepast in organisatieonderdelen waarbij veelal projectmatig wordt gewerkt, zoals in Research en Development-omgevingen. In horizontale richting wordt gewerkt aan producten of markten. De verticale richting levert de expertise vanuit verschillende disciplines.

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 door de hoeveelheid aan afhankelijkheden die worden gecreëerd. Hierdoor ontstaan veel informele verticale en horizontale afstemmingen zowel over huidige prestaties als over verandering.

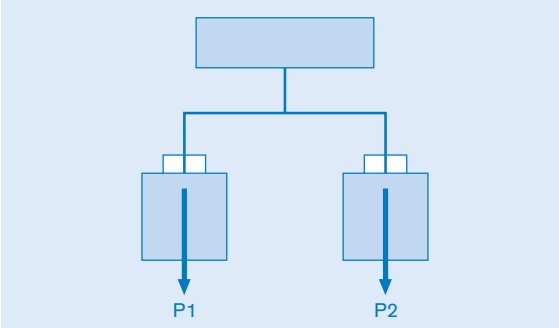
Frontoffice/innovation office/backoffice-model

In figuur 6 worden de frontoffice, de backoffice en de innovation office naast elkaar geschetst in een 'organisatiehuis'. De frontoffice zal vaak ingericht zijn naar klantgroepen of producten. 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.

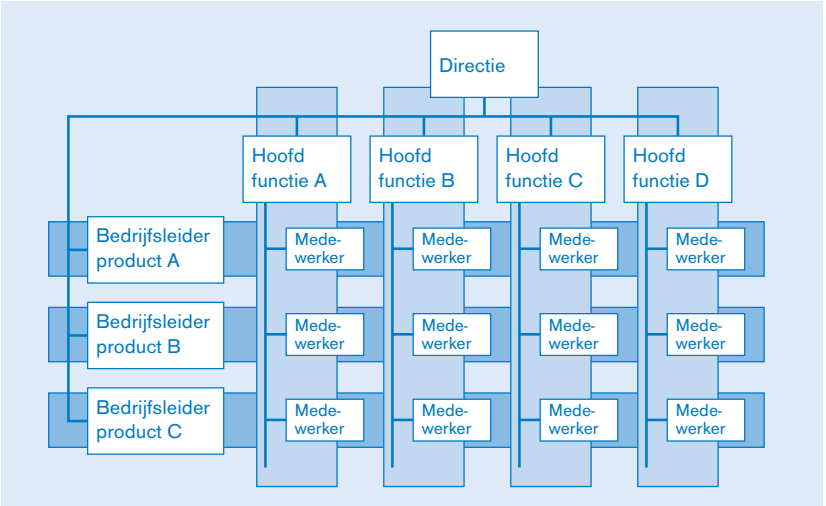
De innovation office, of ook wel de midoffice, is de plaats in de organisatie waar de kennis van de organisatie wordt beheerd. Ingewikkelde vragen vanuit de front-



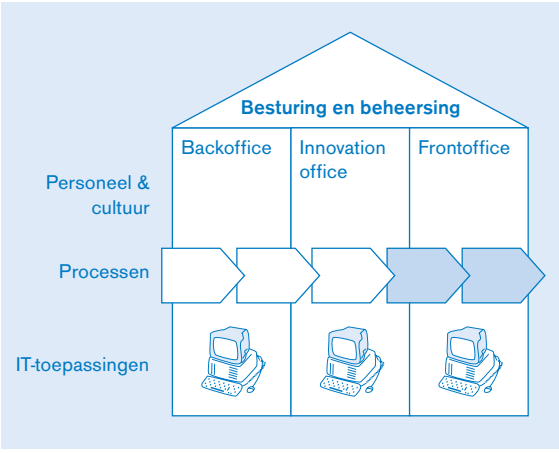
Figuur 3. Functionele structuur.



Figuur 4. Productstructuur.



Figuur 5. Matrixorganisatie.



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

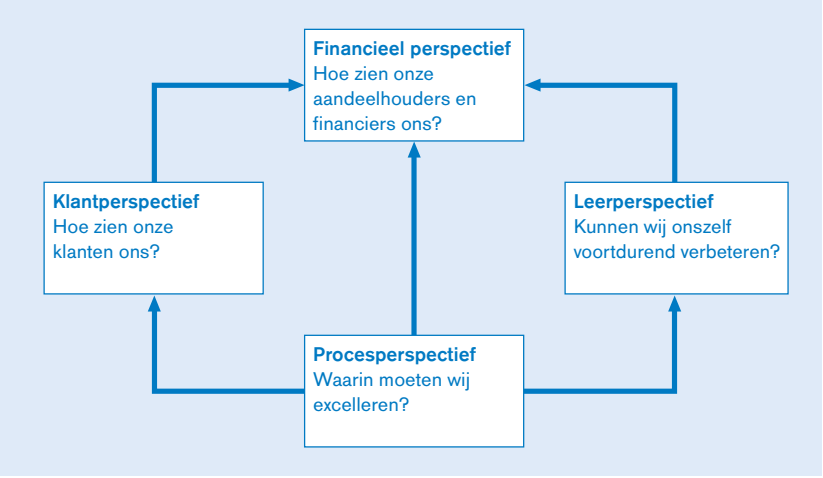
office (tweedelijnsvragen) worden hier afgehandeld. Daarnaast heeft de midoffice (we noemen het dan innovation office, zie verderop in dit artikel) de taak om nieuwe ontwikkelingen of mogelijkheden snel te signaleren, te beoordelen op passendheid en risico's, en te realiseren in de bestaande organisatie. Processen die hier plaatsvinden worden gekenmerkt door 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, zodat opleiding en training slechts in beperkte mate nodig is en gericht is op het (nog) efficiënter uitvoeren van het takenpakket. De backofficeprocessen worden in veel gevallen grotendeels geautomatiseerd uitgevoerd.

Recente onderzoeken laten zien dat structuur niet zo belangrijk is, als deze maar eenvoudig is ([Nohr03]) en in lijn is met de strategie (en omgekeerd) ([Robe04]). Meer toekomstrobuustheid ontstaat in onze ogen 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 de vorming 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 is het op elkaar afstemmen van de processen op een zodanige wijze dat de langetermijndoelstellingen van de organisatie én 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 bestaat uit veel meer dan het terugkijken op gerealiseerde PI's: Kaplan en Norton ([Kapl96]) constateerden dat veel organisaties sterk sturen op basis van financiële informatie en stelden dat dit, gezien het retrospectieve en kortetermijnkarakter voor een adequate besturing en beheersing onvoldoende is. Zeker gezien de snelle veranderingen in de marktomstandigheden bestaat 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 financieel resultaat. De eerste drie perspectieven (financieel, klant en proces) zijn immers sterk verbonden met de beperkende organisatiestructuren zoals hiervoor geschetst.

Figuur 7. Balanced Scorecard.



Gegeven de dynamiek van de omgeving is het belangrijk dat de organisatie in staat is continu te verbeteren en te innoveren. Het vermogen daartoe is in sterke mate bepalend voor het succes op de langere termijn. Zodoende 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. Het sturen op deze mogelijkheden ligt vaak buiten het traditionele aandachtsgebied van de manager. De verantwoordelijkheid voor innovativiteit moet daarom duidelijker worden belegd. De verantwoordelijke – dat kunnen uiteraard ook meerdere personen zijn – meet en stuurt aan de hand van de hiervoor genoemde indicatoren.

Omdat succes op de lange termijn moeilijk te voorspellen is, is een manier (naast marktverkenningen) om de toekomstrobuustheid van sturing en beheersing te vergroten het uitvoeren van experimenten en pilots. Door meerdere pilots naast elkaar op te zetten, kan geschakeld worden van variant 1 naar variant 2 (de kennis is aanwezig). Op de juiste plaatsen in de organisatie een beetje 'vet' creëren, in de vorm van een klein beetje boventalligheid of overgekwalificeerd personeel, verhoogt de flexibiliteit. Ook wordt de toekomstrobuustheid vergroot 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

In onze opinie is het niet erg dat de hiervoor geschetste vormen in de loop van de tijd steeds hun tekortkomingen of 'weeffouten' blijken te hebben bij het inspelen op veranderingen in de omgeving, omdat er niet één definitieve beste vorm van organiseren en besturen is.

Het gaat ons erom dat in elke situatie van kansen en knelpunten gestructureerd beoordeeld wordt *of* de organisatie moet veranderen, of beter: *in welke mate* de organisatie moet veranderen. Het gaat dan bij organiseren en herorganiseren juist om de toenemende of afnemende managementaandacht op verandering ten koste of gunste van de beheersing van de bestaande organisatievorm (zie ook figuur 8).

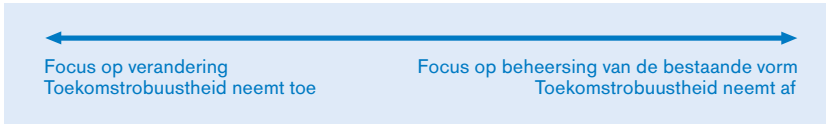
Als de organisatie zich meer naar rechts in dit spectrum bevindt, is er sprake van 'stolling' van de organisatie. Meer naar links is de organisatie flexibeler of toekomstrobuuster. De hiervoor uitgewerkte maatregelen om de toekomstrobuustheid te vergroten hebben alle te maken met het voorbereid zijn op verandering. Met name de middelen spelen hierbij 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 klinkt nu alsof wij ervoor pleiten niet te kiezen voor kostenbesparing door standaardisatie van processen en ICT (-pakketten), door specialisatie van medewerkers, etc. Wij constateren in de praktijk dat de 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 in onze visie juist om steeds bewust te kiezen voor een bepaalde mate van standaardisatie en voor de opties tot verandering die daarbij nog openblijven. Met andere woorden: het 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, zijn wij van mening dat geen enkel model maximaal tegemoet kan komen aan alle eisen die door de context worden gesteld. 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 de keuzefrequentie toeneemt, is het daarbij verstandig om voor de afstemming van binnen op buiten een gestructureerd ontwerpproces te volgen en niet steeds het wiel opnieuw uit te vinden.

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



Figuur 8. Focus versus robuustheid.

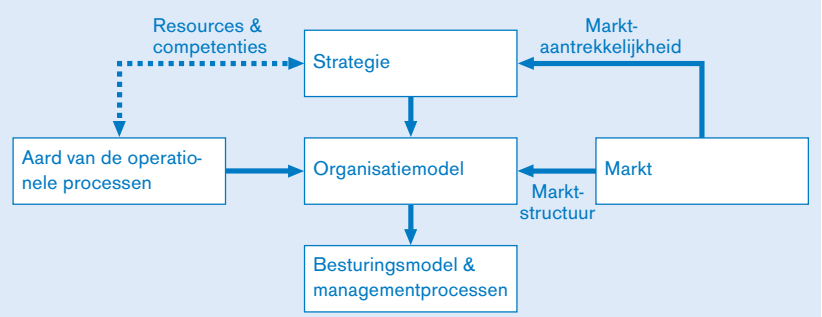
moeten verzakelijken om aan haar maatschappelijke taken te kunnen voldoen, zie bijvoorbeeld ook het programma Andere Overheid[4]. Samengaand met het tempo zien we tevens een concentratie op kerntaken en toenemende professionalisering met bijbehorende keuzen. Steeds meer organisatiefunctionaliteit wordt 'ontkoppeld' als 'legosteen' uit de oude organisatiestructuur en geoutsourcet of in een shared service center ondergebracht. Organisaties acteren daarbij steeds meer als intermediaire 'organisatiefunctionaliteit' ([Zalm05]) in een keten. Verschillende ketens hebben verschillende dynamieken door verschillende marktvoorwaarden, andere concurrenten, etc. Het is aan de bestuurders van de organisatie om te bepalen op hoeveel schaakborden zij tegelijk willen en kunnen spelen, en hoe vaak en op welke wijze zij hierbij zouden moeten wisselen. Hoe komen zij nu tot een keuze voor een organisatievorm waarmee deze ambities waargemaakt kunnen worden?

4) www.andereoverheid.nl

De discussie van vorm en structuur dient naar het strategisch keuzeproces te worden verschoven

In onderstaand denkmodel 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 managementprocessen (voor processen, personeel en ICT). Voor elke kans of 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 en beheersing' uiteenvalt in twee delen: besturing en beheersing van verandering (ontwerpen) en besturing



Figuur 9. Samenhang strategie, organisatie, processen, markt en besturingsmodel. Aangepast naar Chandler (1962) in Strikwerda (2003).

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 belegd en uitgevoerd worden.

Uitvoeringsverantwoordelijkheid voor het ontwerpproces: de innovation office

Hoewel de bestuurder zelf verantwoordelijk blijft voor organisatieverandering, kan hij dit analyseproces door de vaak brede en/of diepe scope en het tijdsbeslag dat daarmee gepaard gaat, zelden volledig zelf uitvoeren. Als mogelijke instrumentatie voor de bestuurder, als structuurelement dat het ontwerpproces aandrijft, als structurele invulling van de borging van toekomstrobuustheid, stellen wij een aangevulde variant op de hiervoor beschreven midoffice voor.

De belangrijkste kracht van de innovation office zit in de bemensing en aansturing ervan

Deze zogenaamde *innovation office* heeft de taak om nieuwe ontwikkelingen of mogelijkheden snel te signaleren en te realiseren in de bestaande organisatie. Deze office is verantwoordelijk voor de 'time to market', ofwel de snelheid waarmee nieuwe producten en diensten in de markt kunnen worden aangeboden. Processen die hier plaatsvinden worden gekenmerkt door een hoge mate van flexibiliteit. Veel activiteiten in deze office kennen een projectmatig karakter. Een matrixorganisatie waarbij op de verticale as de deskundigheid wordt beheerd (specifieke productkennis) en op de horizontale as de projectleiders staan, is voor de innovation office zeer geschikt.

In de 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 de innovation office cruciaal zijn. In deze 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 de 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. Dit zijn in het algemeen medewerkers met veel kennis en ervaring van het bedrijf en/of zijn omgeving, met veel bedrijfskundig inzicht en vaardigheden, en die daarmee ook in meerdere (keten)contexten thuis zijn. 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 de 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, welke stap is voorbehouden aan de bestuurders. Concrete producten hierbij zijn adviezen in de vorm van scenario's, business cases, geprioriteerde wijzigingsvoorstellen, etc. Daarnaast speelt de 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 de innovation office als structuurelement 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 de inzet van externe adviseurs. Een belangrijk nadeel daarvan is echter dat de kennis daarmee voor de organisatie niet behouden blijft en dat deze oplossing 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 managementteam fungeert dan collectief als organi-

satieantenne. Op dit niveau komt wederom het spanningsveld tussen bedrijfsvoering en ontwikkeling terug in de rollen van de chief operations officer en de chief innovation officer. De chief executive officer 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 toekomstrobuustheid?

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

Het antwoord op de vraag naar de verhouding tussen verandering en beheersing is dan ook mede afhankelijk van het antwoord op de vraag in welke mate de eigenaar van de organisatie up-to-date met zijn omgeving ofwel toekomstrobuust wil blijven. Hier vinden wij het klassieke onderscheid tussen manager en ondernemer weer terug (wie is 'de' organisatie?). Immers, de gewenste toekomstrobuustheid 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 én door middel van verandering, en bepalen zij samen in een continu proces de toekomstrobuustheid van de organisatie.

Conclusie

Organisaties moeten meer gaan sturen op toekomstrobuustheid. Alleen dan kunnen zij goed inspelen op de veranderende eisen uit hun omgeving. De toekomstrobuustheid van een organisatie wordt vergroot of verkleind door maatregelen te nemen op verschillende, elkaar beïnvloedende organisatie-ontwerpelementen. Het sturen op toekomstrobuustheid 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, die fungeert als antenne voor het afstemmen van buiten en binnen de organisatie.

Literatuur

[Dobb05] R. Dobbs, K. Leslie en K.T. Mendonca, *Building the healthy corporation*, The McKinsey Quarterly, 2005 Number 3.

[Hart95] Hartog, Molenkamp en Otten, *Kwaliteit van de Administratieve Dienstverlening*, 1995.

[Kapl96] Robert S. Kaplan en David P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Cambridge MA, 1996.

[Lawr67] Paul R. Lawrence en Jay W. Lorsch, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Harvard Business School Press, Boston, 1967.

[Nohr03] N. Nohria, W. Joyce en B. Roberson, *What really works*, Harvard Business Review, July 2003.

[Robe04] J. Roberts, *The Modern Firm; organizing for performance and growth*, Oxford University Press, 2004.

[Volb05] H.W. Volberda en F.A.J. van den Bosch, *Ruim baan voor de Nederlandse Innovatie Agenda*, Management & Organisatie, jan/feb 2005 (1).

[Wood65] J. Woodward, *Industrial Organization: Theory and Practice*, Oxford University Press, Oxford, 1965.

[Zalm05] M. van der Zalm, *Van procesmanagement naar process governance*, Business process magazine, maart 2005 (2).