

De manier waarop een organisatie is ingericht is vaak het resultaat van een organisch proces. Hoe vaak wordt de vraag ‘waarom zijn jullie zo georganiseerd?’ wel niet beantwoord met ‘omdat het zo gegroeid is.’ En dat is een prima vertrekpunt voor elke organisatie. Maar er komt een moment waarop de complexiteit en dynamiek van de omgeving vragen om meer grip. Grip op strategierealisatie. Complexiteit van de omgeving leidt vaak tot complexe organisaties waarin strategierealisatie een uitdaging is. In dit artikel gaan we in op het verband tussen de organisatiestructuur en procesarchitectuur. Beiden zijn nodig om grip te krijgen én te houden op de realisatie van de strategie.

# WAAROM STRUCTUUR EN PROCESSEN HAND IN HAND GAAN

Mark Nijssen en Huub Torremans

Structuur volgt strategie. Het is een veelgebruikte uitspraak. En logisch ook, want de structuur van een organisatie heeft twee functies. Allereerst is de structuur erop gericht om het besluitvormingsproces in de organisatie zo goed mogelijk te faciliteren. Het zorgt ervoor dat informatie op de juiste plek terechtkomt en dat ieder – op het juiste niveau – de mogelijkheid

heeft om beslissingen te nemen en uitvoering te geven aan die beslissingen. Ten tweede is de structuur erop gericht om gewenst gedrag bij medewerkers uit te lokken of af te dwingen. Beide doelstellingen – besluitvorming en gedrag – zijn van belang om grip te houden op het realiseren van de strategie. Daarom het adagium: structuur volgt strategie.



Structuur is meer dan een organogram. Simpel gezegd bestaan organisaties uit een verzameling van taken die uitgevoerd moeten worden. Structuur is het stelsel van afspraken gericht op de verdeling van die taken, de coördinatie tussen die taken en de bevoegdheden en verantwoordelijkheden voor die taken. Deze elementen van structuur hebben een volgorde bij het ontwerp van de structuur. Het ontwerpproces – bewust of onbewust – begint altijd bij het verdelen van taken. Zet een groep mensen bij elkaar en geef ze een gezamenlijke opdracht. Je zult zien, ze beginnen eerst de taken te verdelen. Pas later komt het gesprek op afstemming. En nog veel later over verantwoordelijkheid – vaak pas wanneer het mis dreigt te gaan.

## Knippen van de organisatie

Wanneer we naar de eerste stap in het ontwerpproces van de structuur kijken, dan zien we drie overwegingen in de verdeling van taken (en daarmee de vorming van teams, afdeling of business units):

- Bestuurbaarheid: wanneer er grote verschillen in de type taken bestaan, dan is het vaak handig om de taken die op elkaar lijken te groeperen. Zo ontstaan afdelingen met hun eigen specialisatie. Bijvoorbeeld de verschillende vakgroepen in een ziekenhuis of het onderscheid tussen het sociale domein en het fysieke domein bij veel gemeenten. Hierdoor ontstaat er meer focus en eenduidigheid in de aansturing en verbetert de bestuurbaarheid.
- Efficiënte inzet van middelen: door taken te groeperen die dezelfde inzet van middelen vereist (kennis, machines, etc.) kunnen deze efficiënter worden ingezet. Daarom heeft een organisatie met meerdere afdelingen meestal één marketingafdeling of één HR-afdeling, die haar werk voor alle andere afdelingen in de organisatie uitvoeren.
- Strategische opgave: simpel gezegd, als de strategie gericht is op maatwerk voor de klant, dan is het handig om naar klant(groep) georganiseerd te zijn. Bijvoorbeeld bij banken die het onderscheid maken tussen de zakelijke klanten en particulieren. Als de strategie is gericht op de allerbeste producten, dan is het handig om naar product(groep) te organiseren.

Deze afwegingen leiden tot één van de vier keuzes. Een functionele indeling (gericht op de gelijksoor-

tigheid van taken) of een indeling op basis van klantgroep, productgroep of geografisch gebied (gegroepeerd naar de samenhang tussen taken). Maar de keuze voor één van deze indelingen leidt tot een probleem: de organisatie wordt opgeknipt in delen.

## Het perspectief van procesdenken

We zeiden net dat organisaties bestaan uit een verzameling van taken die uitgevoerd moeten worden. Deze definitie helpt bij het doorgronden van de structuur. Maar we zouden net zo makkelijk kunnen zeggen dat organisaties bestaan uit een verzameling processen die uitgevoerd moeten worden. Want processen zijn de bouwstenen waaruit producten en diensten naar klanten ontstaan. Zonder processen gebeurt er 'niets'. Wat betekent dit voor de structuur? En maakt de toevoeging van de term processen een groot verschil?

Na het vaststellen van de arbeidsdeling komt de vraag over coördinatie in het structuurdenken: plakken wat geknipt is. Hiertoe zijn er twee benaderingen. Allereerst is het zaak om weer opnieuw naar de vier keuzes voor indeling te kijken en de daarin meegenomen overwegingen. Was het bijvoorbeeld een strategische keuze om klantgericht georganiseerd te zijn, dan betekent dit dat in de coördinatie aandacht nodig is voor de efficiënte inzet van middelen en de bestuurbaarheid van de organisatie. De tweede benadering vormt het centrale thema van deze uitgave: processen. We definiëren een proces als het geheel aan activiteiten dat noodzakelijk is om de vraag van een klant voor een bepaald product/dienst te realiseren. Dit geldt zowel voor externe als voor interne klanten. Denk in een gemeente bijvoorbeeld aan een bestuursopdracht voor het ontwikkelen van nieuw beleid op het gebied van de Jeugdzorg. Alle activiteiten in een organisatie zijn in processen te vatten, soms gedetailleerd, soms meer abstract. In procesdenken is deze manier van kijken dominant.

## Plakken met processen

Alleen in eenvoudige organisaties verlopen processen eenvoudig. Denk hierbij aan de aloude productielijnen van Ford met een beperkt assortiment en (deel)processen die niet alleen door heldere input/output, maar ook door de plaats in de fabriek (elk proces vond plaats op een andere verdieping)

worden afgebakend. Voor iedere afdeling in de organisatie is helder wat de bijdrage aan het geheel moet zijn. Het proces verloopt daarbij ook lineair over de verschillende afdelingen: van inkoop naar productie, van productie naar verkoop, van verkoop naar distributie. Coördinatie is relatief simpel en vindt telkens maar plaats tussen twee afdelingen. Daarnaast biedt de structuur genoeg bestuurbaarheid voor de top om het totaal te overzien. Maar wanneer de complexiteit en dynamiek toenemen – door een breder assortiment, meer concurrentie, verschillende klantwensen of nieuwe technologieën – is er geen sprake meer van eenduidige en lineaire processen. Dit is op te lossen door het ontwikkelen van nieuwe taken (logistiek, kwaliteitszorg, voedselveiligheid), waardoor nieuwe

afdelingen (stafeenheden) ontstaan die deze coördinerende rol overnemen. Daar bovenop zien we in de ontwikkeling van veel organisaties dat – als gevolg van de eerder genoemde overwegingen – de keuze wordt gemaakt voor een verdeling van taken die niet meer één op één het proces (kan) volgen. Dit is ook het punt in de ontwikkeling van de organisatie om bewust te kijken naar de manier waarop de verdeling van taken geplakt kan worden via de processen. Dit punt wordt bereikt langs twee wegen. Ofwel er is sprake van een herontwerp van de structuur. Ofwel er is sprake van een herinrichting van de processen. De aanleiding voor beiden

## VOORBEELD VAN EEN PROCESARCHITECTUUR

Dit voorbeeld heeft betrekking op een kennisintensieve professionele dienstverlener in de technische sector.

De essentie van de strategische keuzes is kort samen te vatten in de volgende statements:

- een sterke oriëntatie op key accounts;
- een aanbod dat zich onderscheidt door state-of-the art kennis op technologisch gebied;
- voorspelbaarheid, gegarandeerde kwaliteit, gedeelde waarden en normen, oriëntatie op de klant en een eenduidige werkwijze zijn daarbij kernwoorden.



kan zowel positief (nieuwe strategie, nieuwe kansen) als negatief (leiderschapscrisis, rode cijfers) zijn, maar structuur en processen worden zelden gezamenlijk en in samenhang aangepakt.

Bij het plakken van de organisatie aan de hand van processen staan twee vragen centraal:

- Welke processen hebben we?
- En hoe vallen deze processen over de structuur?

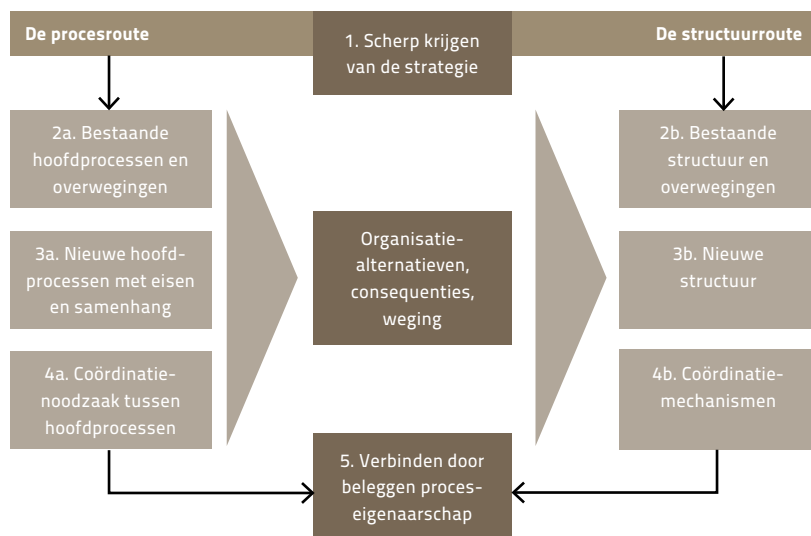
Om de eerste vraag te beantwoorden helpt het om een procesarchitectuur voor de organisatie te ontwikkelen. In een procesarchitectuur worden de verschillende hoofdprocessen benoemd die noodzakelijk zijn om de strategie van de organisatie te realiseren. Hiermee ontstaat zicht op de complexiteit en wordt deze beter hanteerbaar. Maar bovenal kan hierdoor worden vastgesteld over welke organisatie-eenheden de processen lopen. En daarmee ook voor welke overdrachtspunten de coördinatie moet worden ingericht.

Iedereen heeft wel een beeld bij een organisatiestructuur. Dat is vaak niet het geval voor een procesarchitectuur. Daarom, ter illustratie, een voorbeeld. Hierin staan ook de strategie-ingredienten benoemd die als input dienen voor het ontwikkelen van een bijpassende procesarchitectuur.

## Een samenhangend stappenplan: de procesroute en de structuurroute

Bij zowel structuren als procesarchitecturen gaat het vooral over het begrijpen van de context, doordenken van mogelijkheden en consequenties, en over het maken van bewuste keuzes. Een organisatiestructuur, evenals een procesarchitectuur is een denkproduct, waarin verbanden worden gelegd en bewuste keuzes worden gemaakt. Bovendien gaat het om een specifieke oplossing voor een specifieke organisatie, waarin de verbinding gemaakt wordt tussen strategie en realisatie van deze strategie. En zoals organisaties zich proberen te onderscheiden op basis van hun strategie, zal ook de organisatiestructuur en de procesarchitectuur, ook voor vergelijkbare organisaties, niet hetzelfde zijn. In bijgevoegd schema vindt u een overzicht van een stappenplan dat gebruikt kan worden om beide perspectieven met elkaar te verbinden. Voor beide perspectieven ligt het begin in het scherp krijgen van de strategie, inclusief de uitdagingen wat betreft complexiteit en dynamiek. Zonder duidelijke richting gaan proces en structuur een willekeurige kant uit. Vervolgens zien we dat de organisatie nooit op een blanco canvas begint. Er zijn al processen en er is al een structuur. Het probleem

## EN-EN STAPPENPLAN: DE PROCESROUTE EN STRUCTUURROUTE



is echter dat deze veelal 'zomaar' gegroeid zijn. Er zit nog geen bewuste en integrale afweging achter. De bestaande processen en structuur bepalen de grootte van de stap die de organisatie kan en wil zetten naar een nieuwe structuur en processen gericht op de realisatie van de strategie. Vervolgens ontwikkelt de organisatie een nieuwe structuur en nieuwe processen. Zoals we al eerder aangaven, leidt dit tot een coördinatieopgave. Coördinatie op de processen – over de structuur heen – vraagt om proceseigenaarschap.

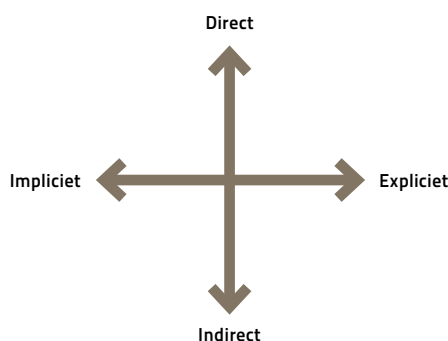
## Vier smaken van proceseigenaarschap

Met proceseigenaarschap bedoelen we dat er een verantwoordelijkheid bestaat voor het integrale proces (let op: we zeggen hier dus niet een verantwoordelijke!).

Het proceseigenaarschap is gericht op twee doelstellingen:

- Het maximale halen uit het proces zoals het nu is ingericht. Door het monitoren van de performance en zorgen dat alles loopt zoals het lopen moet.
- Het proces vernieuwen (of opnieuw bedenken) gericht op de realisatie van de strategie.

## VIER KWADRANTEN VOOR COÖRDINATIE



Hiermee geven we duidelijk aan dat processen niet iets zijn wat alleen beheerst moet worden, maar ook wat ontwikkeld moet worden. Dit maakt het belang van coördinatie op de processen nog groter. Proceseigenaarschap kan op zeer veel verschillende manieren worden ingevuld. Hierbij maken we enerzijds onderscheid tussen directe ('ik vertel je wat je moet doen') en indirecte maatregelen ('ik laat "de organisatie" vertellen wat je moet doen') en anderzijds tussen expliciete ('doe nu dit') en impliciete ('het zou goed zijn als dit het resultaat is van wat je gaat doen') coördinatie. Dit levert vier kwadranten op. De neiging van veel organisaties, wanneer het gaat over proceseigenaarschap, is het benoemen van proceseigenaren, procesmanagers of procesbeheerders. En deze functionarissen gaan vervolgens aan de slag met procesbeschrijvingen en KPI's. Hoewel dit waardevolle coördinatiemechanismen zijn, vormen ze slechts een vierde van het arsenaal aan maatregelen dat de organisatie tot haar beschikking heeft. Om echter de coördinatie op processen optimaal te laten werken, is er meer nodig.

We geven hier enkele voorbeelden ter inspiratie:

- **Expliciet / indirect:** het borgen van opgebouwde routines in het proces en het breed uitrollen van professionele (procesgerelateerde) standaarden.
- **Impliciet / direct:** het werven van medewerkers die procesgericht denken, het aanbieden van trainingen waarin het proces (door de samenstelling van de groep deelnemers of door de inhoud van de training) centraal staan.
- **Impliciet / indirect:** door het vertellen van corporate stories waarin het belang van processen centraal staan (en welke processen dat dan zijn) en door de opgebouwde ervaring te delen en te koesteren.

## Processen en structuur werkend krijgen

Processen zijn van belang om de structuur werkend te krijgen. En de structuur bepaalt de wijze waarop processen werkend te krijgen zijn. Het zijn geen gescheiden onderwerpen in de realisatie van de strategie. Ze zijn juist onlosmakelijk met elkaar verbonden. Maar structuur en processen worden vaak gezien als 'harde' onderwerpen in de organisatiekunde. Dit is wellicht waar, maar het is slechts de halve waarheid. Het volledige arsenaal aan organisatiekundige (coördinatie)mechanismen kan ingezet worden om processen en structuur gezamenlijk werkend te krijgen.