

De 10 van Agile structuur- en besturingsvraagstukken (S&B)

1 **Laat S&B de strategie 1:1 weerspiegelen en versterken**

Strategische keuzes zijn sterk bepalend voor de 'knipcriteria'. Wat is leidend? Efficiency, innovatie of klantintimiteit?

NB: Let op. In Het nieuwe normaal is eerder op alle drie een '8' nodig en op één daarvan een '9'.

2 **Elk S&B-vraagstuk moet leiden tot: (1) een raamwerk voor verantwoordelijkheden, gezagsrelaties en groeperingen en (2) mechanismen ter verbinding, coördinatie en samenhang**

a **Hoofdstructuur, 'knippen':**

- Topstructuur: portefeuilles, aantallen, een- of meerhoofdig, good governance checks. Statutair en non-statutair
- Hoofdindeling. Hoe is de hoofdstructuur ingericht? Hoofdindelingen: M = markt, K=klant, F= functioneel, P=product, G=geografisch, Ma=matrix.
- Aantal lagen. span-of-control
- Mandaten

b **Besturing, 'plakken':**

- Besturingsfilosofie
- TVB: taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden
- RACI, WALCI
- Teaminrichting
- Besluitvormingsproces
- Communicatie- en overlegvormen
- Planning en control
- KPI-huis, Balanced Business Scorecard
- Accountmanagement (corporate en regulier)

c **HR:**

- MD-visie
- Functiehuis
- Salaris- en beloningssystemen
- Functie- en competentieprofiel (breedte/diepte)
- Competenties en gedrag
- Beoordeling en beloning
- Frequent gedrag
- Medewerkerstevredenheidonderzoeken

d **Cultuur:**

- Verandervermogen
- Huidige cultuur
- Gewenste cultuur
- Gedragsthema's (max. 5)
- Ontwikkelinterventies

3 **Breng huidige S&B in kaart**

a Kwalitatief en kwantitatief

N.B. Zorg bij de start altijd voor een goed overzicht van actueel # fte's met functie en type contract.

b Niet-functionerende structuren hebben duidelijke symptomen:

- Executie is traag
- Trage of slechte besluitvorming of uitvoering
- Organisatie regeert niet innovatief, noch snel op veranderende omgeving
- Te veel conflicten
- Te grote coördinatie-last
- Monodisciplinaire veranderingen slagen wel, multidisciplinaire niet
- Gat tussen plaatje en werkelijkheid is groot
- Gat tussen lijn en staven
- Gat tussen going concern en transformatie
- Gat tussen lijn en programma's

4 **Ga nooit direct structuurplaatjes tekenen. Stel uit de generieke S&B-ontwerpprincipes de specifieke samen, harde en zachte**

Meestal gaan de ontwerpprincipes over:

a Focus & Slagkracht

b Eenvoud en uitlegbaarheid

c Betaalbaarheid: binnen benchmarks op alle metrics: # lagen, spans-of-control, etc.

d Verantwoordelijkheden zo laag mogelijk en zo groot mogelijke mandaten

e Wendbaarheid, flexibiliteit, moderniteit

f Duurzaamheid

g Schaalbaarheid

h Focus in formules/martkgroepen/p&l's waar nodig, gedeelde processen waar mogelijk

i Werkende matrix

j Aanvullende ontwerpeisen van structuur & besturing bij onderhavig type sector en/of vraagstuk en/of levensfase

5 **Knip: werk vanuit de klassieke hoofdingelingen in de bedrijfskunde en pas ze praktisch toe**

a 'Knip' eerst (de hoofdstructuur), 'plak' dan (besturing). De hoofdstructuur moet 80% van alle afhankelijkheden afvangen

b Werk uit tot en met in elk geval het 2e echelon onder de topstructuur

Er is een klassiek aantal vaste organisatie-indelingen die je er altijd bij moet hebben:

- c F = Functioneel: alle menselijke kennis & vaardigheden t.a.v. specifieke activiteiten samengevoegd
- d D/P/SBU = Divisie/Product/Strategische businessunits: indeling gebaseerd op output van de organisatie
- e M = Matrix/Hybride/Multifocus: het antwoord als D-, F-, G-, hybride structuren niet goed werken
- f H = Horizontaal: werknemers worden georganiseerd rondom kernactiviteiten
- g Verder: G = Geografisch en M= Markt
- h Analyseer homogeniteit/heterogeniteit en veranderlijkheid om keuzen in de hoofdstructuur te kunnen maken. Pas logische ontwerpregels toe
- i Eén/meer producten relatief homogeen => interne differentiatie
- j Meer producten relatief heterogeen => interne specialisatie
- k Relatief homogeen, stabiel, duurzaam => relatieve centralisatie
- l Relatief heterogeen, veranderlijk, tijdelijk => relatieve decentralisatie

6 **Onderscheid binnen de structuur de hoofdstructuur- en de topstructuurvraag**

- a Werk de hoofdstructuur uit. Er zijn drie belangrijke onderdelen in de definitie van de organisatiestructuur:
 - De organisatiestructuur bakent formele gezagsrelaties af, met inbegrip van het aantal niveaus in de hiërarchie en de span of control van managers en supervisors.
 - De organisatiestructuur bepaalt hoe individuen samen tot afdelingen gegroepeerd worden en afdelingen weer tot de organisatie als geheel.
 - De organisatiestructuur omvat het ontwerp van systemen voor een effectieve communicatie en coördinatie tussen en integratie van afdelingen.
- b Werk de topstructuur uit. In elk geval de sleutelrollen en portefeuilles moeten geborgd zijn op bestuursniveau: vak, verkoop, financiën, innovatie, operatie/management, executie
NB: behalve de sleutelrollen geldt natuurlijk ook dat belegd moet worden: overall positionering en thought leadership, identiteitsbewaking, strategieontwikkeling, executieportefeuille, etc.

7a **'Plak': Werk besturing uit door horizontale en verticale coördinatie-mechanismen uit te werken**

- a De organisatie moet zo ontworpen dat de informatiestroom zowel verticaal als horizontaal bevorderd wordt teneinde overkoepelende doelstellingen te realiseren. Effectieve besturing zorgt voor meer grip op het realiseren van doelstellingen.

- b Bepaal welk type coördinatie (= besturing) hier relevant is:
 - Onderlinge aanpassing
 - Directe supervisie (= meewerkend voorman)
 - Standaardisatie van werkprocessen
 - Standaardisatie van output
 - Standaardisatie van kennis en vaardigheden (en normen en waarden)
 - Bepaal benodigde horizontale coördinatiemechanismen
 - Informatiesystemen
 - Direct contact
 - Processen (Ways of Working)
 - Taakgroepen
 - Passerelles
 - Integratie-/liaison-manager
- c Bepaal benodigde verticale coördinatiemechanismen
- d Hiërarchische doorverwijzing
- e Planning en control
- f Processen (Ways of Working)
- g Informatiesystemen
- h Aankleding van de 'basics'
- i Hoofdstructuur, span-of-control, mandaten, teaminrichting, besturingsfilosofie, TVB-taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, RACI, WALCI, besluitvormingsproces, communicatie- en overlegvormen, planning en control, Balanced Business Scorecard, accountmanagement (corporate en regulier), etc.

7b Agile strategie-executie stelt organisaties in staat om te gaan met continue verandering. Wendbare organisaties streven naar ingebouwde flexibiliteit om slimmer in plaats van harder te werken

- a Strategie. Duidelijke visie, flexibiliteit onderweg. Korte en lange termijn even belangrijk. Iteratief: eerder ontwikkelend, 'emerging', dan blauwdruk. Besteding tijd en middelen: max. 20%.
- b Businessmodel en proposities. Eén focus: waardecreatie voor klanten. Scope: de gehele waardeketen en het netwerk.
- c Structuur. Gestructureerd binnen tijdelijkheid. Flexibiliteit door multidisciplinaire teams en samenwerking.
- d Innovatievisie. Dualisme: tweede snelheid voor innovatie door aparte structuur en ICT.
- e Processen. Geharmoniseerd waar mogelijk, flexibel waar nodig. Keten- in plaats van afdelingsprocessen.

- f Structuur en besturing. Kleine teams. Autonoom en vrij ('passe-partout'). Snelle reacties op kansen en bedreigingen, effectief risicomanagement en kortcyclische sturing op wat wel/niet werkt. Besluitvorming o.b.v. systematische informatie verzameling, ontsluiting, interpretatie en gevolgtrekking.
- g Leiderschap. Loslaten van de behoefte de enige juiste oplossing te willen plus verbindende kwaliteiten.
- h Cultuur en medewerkers. Intrinsiek eigenaarschap, willen > moeten. Zelfsturing. X-disciplinair werken als tweede natuur.
- i Executievisie en -methoden. Strategie = executie. Strategisch bewijs komt uit executie. Ontwerp een MLP, snel eerste executiegolf in, leren van falen, aanpassen, opschalen wat werkt.
- j Aligement. In alle standen, elke dag.
- k Flexibiliteit en vasthoudendheid. De wijsheid om te weten waar we vasthoudend moeten zijn en waar we de strategie juist moeten aanpassen.
- l Focus en eenvoud. Hoe minder ballast, hoe makkelijker het keren is.

8 Er is altijd, bij elke organisatie of type inrichting, een matrix die werkend gemaakt moet worden. Borg de werking

Hiërarchische versus functionele versus projectmatige versus matrixlijnen

9 Align en itereer met de rest van het bedrijfsmodel (processen, HR, etc.)

- a Mens: MD-visie, functiehuis, salaris- en beloningssystemen, functieprofiel (breedte/diepte), competenties en gedrag, beoordeling en beloning, frequent gedrag, medewerkerstevredenheidonderzoeken
- b Cultuur: verandervermogen (zie SECA.NU, de Turner-methodiek voor verandermanagement), huidige cultuur/gedrag, gewenste cultuur/gedrag, gedragsthema's, ontwikkelinterventies, etc.

10 Gebruik de 4 typische en praktische stappen voor elk kort S&B vraagstuk

- a Stap 1: Vertaal strategie naar S&B-ontwerpprincipes en besliscriteria
- b Stap 2: Stel drie, max. vier relevante hoofdvarianten van structuur op met voor- en nadelen. Kies structuurvariant
- c Stap 3: Werk de structuur uit en kleed haar aan tot werkende besturing
- d Stap 4: Doe verschillenanalyse met huidige situatie, align met afhankelijke veranderingen (processen, profielen, ICT, etc.) en stel realisatieplan op