

# Zo ontwerp je een effectieve topstructuur

Het ontwerpen van een effectieve topstructuur voor een organisatie vraagt een gerichte, systematische benadering. **Gérard Brockhoff** en **Niek Verkaik** beschrijven op basis van de literatuur en praktijk vanuit diverse invalshoeken een methodische en integrale ontwerpaanpak. Centraal hierin staat het consistent onderzoeken van de ontwerpcriteria, het basisontwerp en daarbinnen de varianten.

Het ontwikkelen van een topstructuur betekent in de praktijk een zowel analytisch als reflectief proces, waarin zaken als de sector, strategie en kenmerken van de organisatie een grote rol spelen en het ontwerp niet altijd eenduidig is. De uitgewerkte aanpak biedt bestuurders en toezichthouders een gestructureerd, praktisch denkkader om het ontwerpproces samen stapsgewijs te doorlopen.

**D**e topstructuur staat aan de basis van de inrichting van elke organisatie. Over de jaren is vanuit strategievorming en organisatietheorie in de literatuur veel aandacht voor de topstructuur, vanuit het besef dat deze de effectiviteit van een organisatie beïnvloedt (Ven e.a., 2013; Campbell, 2020). Hierrbij kunnen keuzes in het ontwerp zowel waarde toevoegen als onttrekken aan de organisatie (Gurkov, 2015; Campbell, 2020). Net zo goed kan een nieuwe topstructuur grote gevolgen hebben voor de samenstelling van onderdelen en afdelingen. Ook in de praktijk zien wij dat de topstructuur een belangrijke rol speelt bij veel strategie-, governance- en organisatievraagstukken. Rabobank, Unilever en VGZ zijn voorbeelden van organisaties die de laatste jaren hun topstructuur hebben gewijzigd.

De strategie van een organisatie gaat zelden in op de topstructuur (Campbell, 2020),

In 2022 besloot Unilever de topstructuur te vereenvoudigen en afscheid te nemen van de matrixstructuur. De activiteiten werden wereldwijd ingedeeld in vijf productclusters, waaronder Beauty & Wellbeing, Personal Care en Nutrition. Daarnaast werden gemeenschappelijke activiteiten, zoals op het vlak van technologie en IT, samengevoegd in een apart onderdeel. Belangrijke ontwerpcriteria waren een grotere marktgerichtheid en 'accountability', waarbij elk onderdeel verantwoordelijk werd voor de strategie en resultaten. De wijzigingen leidden tot een nieuw managementteam met de raad van bestuur en het management van de vijf onderdelen, aangevuld met de posities van HR en ondersteuning. Andere managers namen afscheid.



**Gérard Brockhoff** is strategieadviseur en partner bij Adstrat en gastdocent bij Governance University.



**Niek Verkaik** is zelfstandig adviseur voor governancevraagstukken en verbonden aan Governance University.

terwijl er veel valt te leren door een organisatieontwerp vanuit de gewenste situatie systematischer te onderzoeken (Burton & Obel, 2018). Een nieuwe topstructuur komt in de praktijk veelal werkenderwijs tot stand zonder expliciete methodiek (Visscher & Visscher-Voerman, 2010), waarbij steeds meer variatie in organisatievormen lijkt te zijn ontstaan (Anand & Daft, 2007). In de praktijk zien wij bij structuurvragen dat organisaties al snel een organogram tekenen dat is ingegeven door de huidige problemen, personen en belangen in de organisatie. Daarbij is niet altijd duidelijk *hoe en waarom* keuzes worden gemaakt. Kortom, organisaties kunnen veel winnen door een meer gestructureerd en doordacht ontwerpproces te volgen.

Op basis van de literatuur en de praktijk vatten wij een methodische en integrale aanpak samen om stapsgewijs de meest effectieve topstructuur te ontwerpen.<sup>1</sup> De literatuur betreft zowel strategievorming als organisatietheorie. De praktijk omvat onze advieservaring met strategie-, governance- en organisatievraagstukken. In de aanpak evalueert een organisatie in stap 1 de factoren voor het basisontwerp, gericht op de

primaire ontwerpcriteria. Vervolgens worden voor het basisontwerp in stap 2 de mogelijke configuraties of hoofdvormen voor de organisatie in beeld gebracht. In stap 3 wordt gewogen op welke configuratie als basisontwerp de ontwerpcriteria wijzen. In stap 4 onderzoekt een organisatie ten slotte met behulp van secundaire ontwerpcriteria binnen het gekozen basisontwerp de meest optimale variant.

## Evaluatie van ontwerpfactoren

Stap 1 richt zich op de analyse van de ontwerpfactoren voor het basisontwerp die leiden tot de ontwerpcriteria voor de topstructuur. Het gaat om de factoren die de effectiviteit van een organisatie bepalen. Centraal in het organisatieontwerp staat de afstemming of 'fit' van de organisatie met de externe omgeving en de consistentie tussen interne factoren als de activiteiten, systemen en besturing in het besef dat organisaties strategische keuzes maken (Ven e.a., 2013; Burton & Obel, 2018). De effectiviteit van een organisatie neemt toe naarmate de organisatie extern en intern beter is afgestemd. Daarbij bestaat geen standaardontwerp, omdat '(...) the organization should be designed to fit the particular circumstance, which may be new and not experienced before' (Burton & Obel, 2018).

In de analyse gericht op de ontwerpcriteria is de organisatiestrategie een belangrijke factor, die de scope en richting van de organisatie bepaalt. Aan de basis van een effectieve topstructuur staat een duidelijke strategie die tijdens het ontwerpproces van de topstructuur veelal op onderdelen verder wordt aangescherpt (Pidun, 2019; Campbell, 2020). Voor de structuur is het immers

belangrijk om goed inzicht te hebben in de keuzes, zoals in het portfolio, de uitbesteding van activiteiten en de samenwerking met partners die impact kunnen hebben op de grenzen en structuur van de organisatie (Foss & Klein, 2013).

Daarnaast is het van belang welke logische ordening uit de wisselwerking tussen de interne activiteiten ontstaat. Deze invalshoek omvat de samenhang van de onderdelen binnen de interne organisatie met terugkerende standaardconfiguraties of hoofdvormen die aansluiten bij de externe omgeving (Ven e.a., 2013). Daarbij heeft elke organisatie een kenmerkend karakter of 'gestalt' wat betreft de indeling en coördinatie, afhankelijk van factoren als de omvang, aard, complexiteit en besturingsfilosofie. Bedrijven kunnen bijvoorbeeld worden ingedeeld in bedrijfstypen als capaciteits-, diensten-, handels- en productiebedrijven die verschillen in concurrentiebasis, klantenrelatie, investeringen en financiële sturing (Brockhoff, 2008).

Ook kunnen meer institutionele factoren belangrijk zijn vanuit de regelgeving en 'mores' in een sector. In de praktijk spelen veelal sectorspecifieke en algemene (normatieve) factoren die wij 'good practices' noemen en die een topstructuur kunnen beïnvloeden. Sectorspecifiek zijn dit onder meer governancecodes gericht op 'goed bestuur' van bijvoorbeeld beursbedrijven en zorgorganisaties<sup>2</sup>. Algemene institutionele

**'Een nieuwe topstructuur komt in de praktijk veelal werkenderwijs tot stand zonder expliciete methodiek'**

factoren zijn bijvoorbeeld nieuwe, moderne organisatievormen waaronder netwerkende, holistische en virtuele organisaties en de ontwikkeling van multidisciplinaire, zelfstandige en flexibele teams (Anand & Daft, 2007; Pasmore e.a., 2019). Deze ontwerpfactoren zijn goed zichtbaar in onder meer de zorg-, bank- en technologiesector.

Samengevat kunnen in de analyse voor de topstructuur terugkerende ontwerpfactoren worden onderscheiden (Burton e.a., 2021). In deze lijn leiden wij voor het basisontwerp van de topstructuur een set van vijf relevante factoren af:

1. De externe ontwikkelingen.
  2. De ‘good practices’.
  3. De strategie.
  4. De besturingsfilosofie.
  5. De organisatie vanuit de kenmerkende processen, systemen en cultuur (figuur 1).
- Belangrijk is om deze factoren in onderlinge samenhang te bezien. Op basis van de

conclusies van de analyse van deze ontwerpfactoren kunnen de primaire ontwerpcriteria voor het basisontwerp worden geformuleerd.

## Verkenning van configuraties

In het ontwerp van organisaties zijn leidend de *indeling van de activiteiten* (mate van differentiatie) en de *coördinatiewijze van de activiteiten* (mate van integratie) van een organisatie (Ven e.a., 2013; Burton e.a., 2021). Na de ontwerpcriteria voor het basisontwerp combineren wij in stap 2 beide dimensies om voor de topstructuur mogelijke configuraties of hoofdvormen te onderscheiden.

### Indeling van activiteiten

Het indelen van de activiteiten betreft de clustering of groepering van de organisatieonderdelen in de lijnorganisatie. De activiteiten van een organisatie kunnen in de kern worden ingedeeld naar functie, markt,

**Figuur 1. Ontwerpfactoren basisontwerp**

Ontwerpfactoren	Evaluatie
1. Ontwikkelingen	Wat zijn voor een organisatie vanuit relevante, fundamentele externe ontwikkelingen factoren die invloed (kunnen) hebben op de topstructuur? Tot welke ontwerpcriteria leiden deze factoren?
2. Good practices	Wat zijn voor een organisatie vanuit sectorspecifieke en algemene ‘good governance’ factoren die effect (kunnen) hebben op de topstructuur? Welke ontwerpcriteria kunnen hieruit worden afgeleid?
3. Strategie	Wat zijn voor een organisatie vanuit de visie, doelstellingen en aanpak in de strategie factoren die impact (kunnen) hebben op de topstructuur? Welke ontwerpcriteria vloeien uit deze factoren voort?
4. Besturingsfilosofie	Wat zijn belangrijke onderdelen in de (gewenste) besturingsfilosofie van de organisatie die effect (kunnen) hebben op de factoren voor de topstructuur? Wat betekenen deze factoren voor de ontwerpcriteria?
5. Organisatie	Wat zijn vanuit de processen, systemen en cultuur kenmerkende interne componenten die als factoren de topstructuur (kunnen) beïnvloeden? Welke ontwerpcriteria kunnen van deze factoren worden afgeleid?

Na de nieuwe strategie met de juridische fusie van de lokale kantoren tot één coöperatieve bank, veranderde Rabobank in 2017 de topstructuur om de focus van de organisatie op de slagvaardigheid, digitalisering en klanten te versnellen. In lijn met deze prioriteiten bestond het nieuwe managementteam naast het bestuur uit de directeuren van de vier organisatieonderdelen, ingedeeld naar de marktsegmenten Particulieren, Bedrijven, Wholesale en International. Het management werd aangevuld met vijf directeuren vanuit de staforganisatie, zoals op het gebied van digitale transformatie, HR en financiën. De nieuwe structuur van de bank betekende binnen het management een herinrichting van de portefeuilles en het vertrek van verschillende directeuren.

product en regio (Pidun, 2019; Burton e.a., 2021). De unitaire functionele lijnorganisatie (U-vorm) is intern georiënteerd en gebaseerd op een inrichting vanuit het primaire proces met onder meer Marketing, Inkoop, Productie en HR. Terwijl een differentiatie naar markten, producten of regio's een multidivisionele structuur (M-vorm) wordt genoemd, waarbij binnen de organisatie activiteiten worden geclusterd vanuit zoveel mogelijke dezelfde markten, producten of regio's. Veelal combineren organisaties markten, producten en regio's. Bijvoorbeeld door voor Nederland drie productgebaseerde clusters te onderscheiden met de buitenlandse activiteiten in een vierde apart geografisch cluster. Wanneer verantwoordelijkheden elkaar in een combinatie overlappen, is er sprake van een matrixorganisatie. Hierbij leggen organisatieonderdelen verantwoording af aan bijvoorbeeld zowel een markt- als regiomanager. Daarnaast kiezen organisaties

veelal voor een hybride model, waarbij in een multidivisionele indeling het centrale managementteam wordt aangevuld met functionele disciplines zoals HR, IT en financiën. Wanneer in een hybride vorm de meerderheid van het management uit functionele managers bestaat, tendert de indeling al snel naar een functionele structuur.

In een multidivisionele indeling zijn de primaire processen als Inkoop en Productie meestal onderdeel van de onderscheiden markten, producten en regio's, waarbij ondersteunende processen als Marketing en HR zowel decentraal als centraal kunnen zijn georganiseerd. Vaak kiezen organisaties voor de ondersteuning een combinatie van beleid in de staf en meer praktische support in de onderdelen. Veel multidivisionele organisaties hebben een 'hoofdkantoor' dat zich bezighoudt met zaken als planning, coördinatie en budgettering (Campbell, 2020; Kunisch, e.a., 2020). De verstandhouding met het hoofdkantoor is veelal gespannen, want '(...) the joke "I am from headquarters and I am here to help you" has resonance because "help", at least as perceived by division managers, is rare' (Campbell, 2020). De positie van het hoofdkantoor lijkt niettemin te veranderen. Ontwikkelingen zoals op het vlak van technologie, governance en concurrentie beïnvloeden de rol, omvang en locatie van het hoofdkantoor. Waarbij externe relaties met stakeholders belangrijker worden, er nieuwe prioriteiten als digitalisering en risicomangement ontstaan en de afbakening naar de onderdelen niet altijd even duidelijk meer is (Kunisch, e.a., 2020). Ook lijkt het hoofdkantoor minder zichtbaar te worden met centrale activiteiten die gaandeweg meer zullen worden verplaatst naar andere locaties, of

## 'De effectiviteit van een organisatie neemt toe naarmate de organisatie extern en intern beter is afgestemd'

overgaan naar organisatieonderdelen of partners en leveranciers binnen netwerken. Daarmee krijgt in ons beeld bij grote en kleinere organisaties de topstructuur als vraagstuk meer eenzelfde context en kenmerken.

### **Coördinatiewijze van activiteiten**

De coördinatie- of bestuurswijze gaat over onderwerpen als de besluitvorming, informatie en bestuurscultuur. Het coördinatie-mechanisme van grote, gediversifieerde organisaties kan variëren van minimaal en afstandelijk in een 'hands-off'-stijl tot integraal en direct in een meer sturende 'hands-on'-stijl (Campbell & Smith, 2015; Pidun, 2019). De coördinatie verschilt in onder meer de formalisering en centralisatie van de verantwoordelijkheid voor strategie, planning en realisatie. Bij een administratieve 'hands-off'-stijl richt het bestuur zich vooral op de bestuurlijke en financiële kaders van de organisatieonderdelen, zoals veelal bij een holdingstructuur. Bij een ondernemende 'hands-on'-stijl richt het bestuur zich op zowel de strategie als planning en realisatie, zoals bij geïntegreerde organisaties. Daartussenin stuurt het bestuur meestal voornamelijk op de strategische kaders of samenhang, zoals vaak in een 'business unit'-model. In de 'hands-off'-stijl zijn in de bestuurskamer typische onderwerpen het portfolio met overnames en desinvesteringen en de governance en financiering van de organisa-

tie, zonder actieve bemoeienis met de strategische, tactische en operationele zaken van de onderdelen (Pidun, 2019). De centrale staforganisatie is doorgaans klein en de onderdelen worden min of meer aangestuurd als deelnemingen, zoals bij veel gediversifieerde organisaties, 'family offices' en 'private equity'-bedrijven. Dat is anders dan bij een 'hands-on'-stijl, waarin het management juist grotendeels is gecentraliseerd en het bestuur zich actief bemoeit met de planning en realisatie van de strategie van de onderdelen.

De coördinatiewijze dient aan te sluiten bij de leiderschapstijl van de bestuurder(s). Zo deinzen veel dominante bestuurders er omwille van controle en positie voor terug om verantwoordelijkheden te delegeren, wat de bestuurswijze in de topstructuur beïnvloedt en kan leiden tot een (te) brede portefeuille en 'span-of-control' van het bestuur (Schumacher, 2021). Een andere coördinatiewijze kan dus leiden tot een nieuwe samenstelling van het bestuur van een organisatie, wat in de praktijk voor bestuurders en toezichthouders een drempel kan zijn om de topstructuur te veranderen. In de literatuur bestaan aanwijzingen dat de indeling en coördinatie van activiteiten evenzeer belangrijk zijn voor de structuur van minder grote, gediversifieerde organisaties (Meijaard e.a., 2005). De relevantie voor kleinere, meer homogene organisaties herkennen wij in de praktijk, zoals bij middelgrote, geïntegreerde familiebedrijven en bij organisaties zonder winstoogmerk, zoals ziekenhuizen en woningcorporaties, die vaak geen hoofdkantoor of holdingstructuur kennen. Voor de toepasbaarheid voor zowel grotere als kleinere organisaties onderscheiden wij in lijn met de literatuur samengevat een bestuurlijke (financiële),

strategische, tactische en operationele coördinatie- of bestuurswijze met elk eigen, typerende kenmerken (figuur 2).

## Weging basisontwerp

Na de evaluatie van de ontwerpfactoren en de ordening van de configuraties volgt in stap 3 de weging van het definitieve, meest effectieve basisontwerp. Op basis van de verschillende indelings- en coördinatievormen kunnen als alternatieve configuraties voor het ontwerp in theorie zestien combinaties worden onderscheiden (figuur 3). Sommige combinaties in het basisontwerp zijn niettemin logischer dan andere. In de praktijk komen sommige configuraties weinig voor, zoals de bestuurlijke ‘hands-off’-stijl in functioneel ingedeelde organisa-

ties, omdat deze in indeling en coördinatie minder goed bij elkaar lijken te passen (Pidun, 2019). Toch kiest een organisatie om verschillende redenen soms bewust voor deze vorm.

Op basis van de evaluatie van de ontwerpfactoren kunnen in stap 1 de primaire ontwerpcriteria voor het basisontwerp worden geformuleerd. Deze criteria kunnen op dezelfde configuratie als basisontwerp wijzen, of elkaar juist tegenspreken. Dat betekent dat een organisatie vanuit de ontwerpcriteria ‘trade-off’s’ moet maken om het *meest* effectieve ontwerp te bepalen. Een organisatie formuleert bijvoorbeeld als criterium dat de topstructuur aansluit bij (a) ‘een positionering vanuit productleiderschap op basis van kwaliteit en innovatie over de productcategorieën heen’, (b) ‘een maximaal

**Figuur 2. Coördinatiewijze in topstructuur**

Bestuurlijke coördinatiewijze	Strategische coördinatiewijze	Tactische coördinatiewijze	Operationele coördinatiewijze
De onderdelen binnen de organisatie fungeren autonoom als zelfstandige, afzonderlijke bedrijven.	De onderdelen binnen de organisatie opereren semi-autonoom als quasi zelfstandige clusters.	De onderdelen binnen de organisatie zijn zelforganiserend als uitvoerende eenheden.	De onderdelen binnen de organisatie opereren taakgericht als uitvoerende afdelingen.
De onderdelen zijn integraal verantwoordelijk voor de strategie, planning en realisatie, waarbij het bestuur op afstand staat.	De onderdelen zijn verantwoordelijk voor de planning en realisatie, waarbij de strategie samen wordt vormgegeven.	De onderdelen zijn verantwoordelijk voor de realisatie en het bestuur voor de strategie, waarbij samen wordt gepland.	Het bestuur is verantwoordelijk voor de strategie en planning, waarbij wordt samengewerkt voor de realisatie.
Het bestuur heeft de rol van ‘voorzitter’ en stuurt hiërarchisch (formeel, ‘top-down’) op het bestuurlijke en financiële kader.	Het bestuur heeft de rol van ‘regisseur’ en ontwikkelt samen met de onderdelen het strategische kader van de organisatie.	Het bestuur heeft de rol ‘directeur’, formuleert de strategie en coördineert samen met de onderdelen de planning van de onderdelen.	Het bestuur heeft de rol van ‘manager’, stelt de strategie en planning van de onderdelen vast en overziet samen de realisatie.

uniforme, geïntegreerde werkwijze met centrale productie en logistiek en de expertise van HR en IT' of (c) 'een integrale verantwoordelijkheid van de organisatieonderdelen met onderlinge samenwerking op strategische speerpunten'.

Het criterium (a) 'een positionering vanuit productleiderschap' wijst op een multidivisionele indeling naar producten, terwijl (b) 'een maximaal uniforme, geïntegreerde werkwijze' op een functionele organisatie duidt. Tegelijkertijd komt voor een organisatie het criterium (b) 'een maximaal uniforme, geïntegreerde werkwijze' overeen met een operationele coördinatiewijze en (c) 'een integrale verantwoordelijkheid met onderlinge samenwerking' met een strategische coördinatiewijze.

In het algemeen sluit een functionele organisatie goed aan bij homogene markten en producten in een stabiele omgeving met sterk leiderschap en het bestaan van synergievoordelen en afhankelijkheden binnen functies als Marketing en Productie (Pidun, 2019; Burton e.a., 2021). Een multidivisionele structuur past doorgaans beter bij meer heterogene markten of producten zonder veel onderlinge synergie en interdependenties in een meer dynamische omgeving en decentrale besturingsfilosofie, waarbij de onderdelen verschillen in businessmodel. Tegelijkertijd duidt een portfolio met meer

**'In de praktijk worden meestal verschillende varianten verkend om tot het definitieve detailontwerp of organogram te komen'**

In lijn met de nieuwe strategie koos VGZ in 2021 voor een andere, functionele topstructuur. Met de strategie speelde de zorgverzekeraar in op belangrijke maatschappelijke en technologische ontwikkelingen en veranderingen vanuit het patiënt- en concurrentieperspectief. In de nieuwe topstructuur werd een 'executive committee' gevormd, dat de functionele kernexpertises binnen de organisatie verenigt, als managementteam fungeert en de zorgverzekeraar op hoofdlijnen als één geheel aanstuurt. Het nieuwe managementteam werd gevormd door twee bestuurders, aangevuld met vier directeuren met specifieke functionele portefeuilles met betrekking tot de coöperatieleden, evenals op het vlak van gezondheidszorg, digitale transformatie en HR.

heterogene, dynamische markten of producten met weinig onderlinge synergie en afhankelijkheden veelal op een bestuurlijke of mogelijk strategische coördinatiewijze. Terwijl homogene markten en producten in een meer stabiele omgeving met interne synergiën en interdependenties eerder een operationele of wellicht tactische coördinatie aangeven.

## Uitwerking van variant

In stap 4 onderzoekt een organisatie ten slotte binnen het gekozen basisontwerp de meest optimale variant. In de praktijk worden meestal verschillende varianten verkend om tot het definitieve detailontwerp of organogram te komen. Zo kan een multidivisionele clustering naar markten bijvoorbeeld bestaan uit Particulieren, Bedrijven, Wholesale en Internationaal



(Rabobank), maar net zo goed naar Corporate, Wealth en Personal (ABN Amro) of Retail en Wholesale (ING Bank). Organisaties in dezelfde sector kunnen andere keuzes maken door onder meer verschillen in portfolio en organisatiekenmerken. Ook kunnen varianten verschillen in bijvoorbeeld de grootte, 'span-of-control' en samenstelling van zowel het bestuur als managementteam.

Het wegen van de varianten binnen het basisontwerp is in de praktijk een iteratief en exploratief proces, waarbij voor het detailontwerp diverse alternatieven worden onderzocht. Bij de uitwerking van de structuur kan de 'design thinking'-benadering helpen (Van der Ven, 2013), omdat deze zich richt op het oplossen van complexe vraagstukken door het gebruiken van voortschrijdend inzicht en het op analytische, maar tegelijkertijd lerende en praktische wijze verkennen van alternatieven (Cousins, 2018)<sup>3</sup>. Dit betekent een onderzoekende werkwijze om met behulp van bijvoorbeeld brainstorming, prototyping en feedback binnen het basisontwerp verschillende varianten van een organogram te

tekenen en werkenderwijs de meest optimale variant te bepalen vanuit het besef dat verschillende varianten mogelijk zijn. In de weging van de varianten bestaan in onze ervaring geen eenduidige ontwerpfactoren. Organisaties beoordelen de alternatieven meestentijds verschillend op basis van hun praktijkervaring. Meer systematisch kunnen voor de varianten criteria worden afgeleid van de ontwikkeling van moderne organisatie- en teamvormen die wij bij de ontwerpfactoren bespraken, met een nadruk op een indeling op basis van onder meer modulaire producten, integrale 'workflows', de oriëntatie op klantenprocessen, het werken binnen (kleinschalige) multidisciplinaire en zelfstandige teams, de uitbesteding van ondersteunende activiteiten en het inzetten van technologie (Anand & Daft, 2007; Pasmore e.a., 2019).

Ook kan bij het detailleren van de varianten, zoals bij de subindeling van activiteiten of samenstelling van afdelingen, gebruik worden gemaakt van ontwerpfactoren afgeleid van concepten als 'lean' en 'business-

**Figuur 3. Configuraties als basisontwerp**

	Indeling naar functionele disciplines	Multidivisionele structuur		
		Indeling naar markten	Indeling naar producten	Indeling naar regio's
Bestuurlijke coördinatiewijze	x	•	•	•
Strategische coördinatiewijze	?	•	•	•
Tactische coördinatiewijze	•	•	•	?
Operationele coördinatiewijze	•	?	?	x

• = Komt veel voor; ? = Komt soms voor; x = Komt weinig voor

modelling'. Centraal bij 'lean' staan voor de inrichting van organisaties principes als 'value stream mapping', het creëren van een effectieve 'flow' en vraaggestuurd produceren (Netland & Powell, 2016), terwijl de business-model-stroming zich vooral richt op de waarde voor klanten en het opbrengsten- en kostenmodel vanuit de fundamentele 'capabilities' van een organisatie (Teece, 2018).

Welgeteld leiden wij op basis van de literatuur en praktijk als belangrijke secundaire ontwerpcriteria voor de varianten af:

1. Een integrale verantwoordelijkheid voor taken *binnen* organisatieonderdelen met minimale interdependenties en overdrachten daarbuiten;
2. Een evenwichtige balans *tussen* de onderdelen in omvang, zoals in formatie en budget;
3. Binnen eenheden een optimale 'span-of-control' van management afhankelijk van het type activiteit;
4. Een doelmatige managementomvang als 'overhead' in verhouding tot het aantal medewerkers;
5. De haalbaarheid om vanuit de gevraagde (ontwikkelbare) taakvolwassenheid en competenties van leidinggevend 'een schaap met vijf poten' als profiel te voorkomen.

Wanneer de definitieve variant eenmaal is gekozen, kan een organisatie deze nader toetsen door aan de interne stakeholders feedback te vragen op zowel de ontwerpfactoren als het basisontwerp en de varianten. De ervaring leert dat de feedback in veel gevallen tot een beter inhoudelijk inzicht leidt, omdat op een groter detailniveau de specifieke kennis van de externe en interne omgeving die bestuur en management bezit op onderdelen beperkt of onjuist kan zijn.


Dat pleit ervoor om reeds vanaf het uitwerken van de ontwerpfactoren interne stakeholders in het proces te betrekken, waarbij moet worden voorkomen dat in het proces allerlei bestaande belangen van groepen en personen de boventoon gaan voeren. Dit vraagt van bestuurders en toezichthouders een goed geleid proces.

Ten slotte is het van belang om de statuten, reglementen en profielen aan de nieuwe topstructuur te toetsen. De statuten en reglementen bieden niet alleen een kader voor het ontwerpproces en bijvoorbeeld de omgang en invloed van de stakeholders, maar dienen ook aan te sluiten op de gekozen nieuwe topstructuur. Dat leidt in de regel tot het actualiseren van de documenten waarin de interne governance van de organisatie is vastgelegd. Daarbij worden ook de profielen voor het bestuur en management in lijn gebracht met het gekozen basisontwerp en daarbinnen de voorkeursvariant. Een bestuurlijke aansturing van organisatieonderdelen vraagt van bestuurders en managers immers andere competenties en ander gedrag dan bijvoorbeeld strategische of tactische aansturing. In de profielen worden tevens de ontwerpfactoren uit stap 1 zoals de 'good practices' en besturingsfilosofie concreet gemaakt.

## Een effectieve topstructuur?

De topstructuur van een organisatie hangt af van externe en interne ontwerpfactoren. Ook kunnen terugkerende basisontwerpen worden onderscheiden vanuit de indeling en coördinatiewijze van de organisatieonderdelen. Vanuit de literatuur en praktijk hebben wij een methodische, integrale aanpak beschreven om stapsgewijs de meest

effectieve topstructuur te ontwikkelen. Deze bestaat uit het onderzoeken van de ontwerpfactoren, de configuraties en het basisontwerp en daarbinnen het verbijzonderen van varianten. De aanpak weerspiegelt een zowel analytische als reflectieve benadering, waarin de topstructuur consistent en gericht wordt uitgewerkt, de varianten ‘in het werk pas worden gemaakt’ en bestuurders en toezichthouders de tijd nemen om ambivalentie in de configuraties en varianten samen te doorgronden en wegen.

Op basis van de praktijk is onze aanbeveling om de topstructuur regelmatig te blijven toetsen om door de tijd heen de kans op grote structuurveranderingen te verkleinen. Hoe langer een topstructuur hetzelfde blijft, hoe groter immers de kans op een ingrijpende verandering. Bijvoorbeeld door een terugkerende evaluatie bij een strategie-update of een nieuwe benoeming in het bestuur. Ook kan een organisatie de topstructuur duurzamer maken door deze vanuit de ontwerpfactoren zo gefundeerd mogelijk uit te werken voor de organisatie als geheel, vanuit de gewenste, *toekomstige* situatie. Ten slotte is het vanuit governanceperspectief logisch om voor de nieuwe topstructuur het bestuur het voortouw te laten nemen, waarbij de toezichthouders vooral toezien op een zorgvuldig proces en de gezamenlijke reflectie op het basisontwerp om de meest effectieve topstructuur te verzekeren. 

De voorbeelden van Rabobank, Unilever en VGZ zijn gebaseerd op algemene bedrijfsinformatie en nieuwsberichten.

### Literatuur

Het literatuuroverzicht is helaas te lang om het hier volledig te kunnen plaatsen. Zie voor het complete overzicht de online versie op [www.goedbestuurentoezicht.nl](http://www.goedbestuurentoezicht.nl)

### Noten

1. De topstructuur wordt door ons gedefinieerd als het ontwerp van de organisatie vanuit het besturings- of managementmodel met de samenstelling en rol van het bestuur, het managementteam en de staforganisatie, waarbij in sommige gevallen ook de governancestructuur in het ontwerp wordt betrokken.
2. Voor ‘goed bestuur’ benadrukt de zorgcode bijvoorbeeld het versterken van de medezeggenschap van cliënten en zorgverleners, het voorkomen van belangentegenstelling van bestuurders en toezichthouders en het toezichthouden op samenwerkingsverbanden met andere zorgorganisaties.
3. De stroming van ‘design thinking’ gaat ervan uit dat beschikbare informatie beperkt is, problemen ambivalent zijn en er vele oplossingen kunnen bestaan, waarbij de beste oplossing niet altijd duidelijk is, of zelfs niet bestaat, en de meest *optimale* oplossing het beste op een praktische, experimentele wijze kan worden onderzocht.