

'Haal organisaties uit softwareharnas'

Volgens Ton Soetekouw wordt 'het functioneren van organisaties' te vaak in beperkende zin beïnvloed door de automatisering. Wat eens een veelgeprezen verbetering was, wordt door de wet van de remmende voorsprong meer en meer een technisch dictaat. Hoog tijd om de automatisering weer dienstbaar te maken aan de organisatie.

PETER VAN RIETSCHOTEN

het Financieel management

"Meer computers en meer software betekenen in toenemende mate een harnas voor

organisaties, die daardoor onvoldoende kunnen bewegen, flexibiliteit en efficiency verliezen en derhalve niet optimaal functioneren."

Registeraccountant Ton Soetekouw (65), voormalig lid van de raad van bestuur van ING en nu onder meer actief in finance en consultancy, is ervan overtuigd dat de automatisering organisaties aanvankelijk veel voordelen heeft gebracht, maar dat er nu eigenlijk overal sprake is van een 'fuiik'. De toenemende dynamiek waar organisaties mee te maken hebben - mede veroorzaakt door de globalisering - vraagt meer aanpassingsvermogen, en de automatisering kan daar volgens hem onvoldoende aan bijdragen.

Automatiseerders zoeken weliswaar actief naar oplossingen - eerst maatwerk, toen standaardisatie, daarna modules, nu service oriented architecture - maar blijven daarbij wel binnen de grenzen van hun eigen discipline. Met als gevolg dat het ontwerp van organisaties wordt aangepast of gebaseerd op eenzijdige, non-integrale opvattingen vanuit de automatisering, waardoor het unieke van de vragende organisaties onbenut blijft. Vaak worden er extra kansen gemist doordat (de behoeften van) organisaties zijn beschreven in 'mentsetaal' en de werking en toepassingsgebieden van automatiseringen in 'machinetaal'.

Functionaliteit

Soetekouw is bezig zijn aanpak van dit probleem in een proefschrift vast te leggen, waarmee hij medio volgend jaar aan de faculteit der Economische Wetenschappen van de Universiteit van Amsterdam zijn doctorsbul hoopt te halen. Uitgangspunt is dat in de relatie tussen organisaties en automatisering de focus moet worden verplaatst naar het ontwerp van de organisatie. Soetekouw: "Dus niet meer vanuit een statische en nogal willekeurige specificatie van het bedrijf automatiseren, maar met behulp van krachtige software de organisatie, of onderdelen daarvan, echt ontwerpen en inrichten. Dat vereist aan de kant van de vragende organisatie enerzijds de

'Je kunt, net zoals met legosteentjes, in feite alles bouwen zoals jij dat hebben wilt.'

beschikbaarheid van een ontwerpleer en anderzijds het slaan van een taalkundige brug tussen de organisatiespecificaties en de aansturing van computers, en wel zodanig dat het organisatieontwerp onvertraagd kan worden omgezet in applicatiesoftware - wat moet er worden gedaan? - en workflowsoftware - wie moet wanneer wat doen?"

Groot gat

Volgens Soetekouw bestaat er in het kennisgebied van de organisatiekunde geen samenhangende organisatieontwerpleer. Wel partiële visies à la Mintzberg, maar geen integrale benadering die zich leent voor nagenoeg continue aanpassing en optimalisering. "Dat heeft me wel verbaasd. Het is al jaren schrijnend stil op het gebied van de organization design. Gebrek aan interesse? Of denkt men dat de automatisering dé oplossing is? In ieder geval zie ik een heel groot gat tussen waar organisaties behoefte aan hebben en wat er wordt aangeboden." Soetekouw denkt dat dit gat kan worden gedicht door een ontwerpleer te beschrijven en het daarbij benodigde ontwerp gereedschap te specificeren. Het fundament voor zijn theoretische beschouwing wordt gevonden in de algemene systeemtheorie. "Daar haal ik de definitie van de kleinste eenheid van functio-

Praktische toepassing: uitgeverij

Een uitgeverij geeft een tijdschrift uit. Distributie vindt plaats via een postbedrijf. Men besluit ook de losse verkoop in te gaan, en wel via supermarkten. Daar zijn standaardpakketten voor. Het Soetekouw-idee is dat de uitgeverij met behulp van de algemene systeemtheorie modelmatig kan worden beschreven, evenals de distributie via supermarkten. De ontwerpsoftware zorgt ervoor dat die distributie optimaal wordt aangesloten op de uitgeverij. Vervolgens wordt het hele nieuwe model op een computer gesimuleerd, en als dat in orde is, wordt er voor nieuwe en/of bijgestelde processen software ontwikkeld - de vergrote uitgeverij wordt verder en integraal en consistent geautomatiseerd.



*Ton Soetekouw:
'Organistie-ontwerp zal
in de toekomst een zaak van
mass customization zijn.'*

naliteit uit. En vervolgens kun je, net zoals met legosteentjes, in feite alles bouwen zoals jij dat hebben wilt. Daarbij word je dan geholpen door een krachtig geautomatiseerd ontwerpprogramma dat alternatieven en variaties doorrekent en uiteindelijk met een optimale blauwdruk voor de organisatie komt."

Dagdroom?

De veronderstelling van dagdromen wijst Soetekouw van de hand. "Dit is op zijn minst een invitation to dance." Er zijn op het gebied van organisatieontwerp belangrijke doorbraken aanstaande. De tijd dat het softwareharnas de bottleneck was, kan straks voorbij zijn." Net als de theoretische fase van zijn dissertatie, want inmiddels is Soetekouw zijn ideeën aan het testen in een research-project dat wordt gesubsidieerd door het ministerie van Economische Zaken en waaraan wordt

'Controles kunnen systematischer en makkelijker worden uitgevoerd.'

meegewerkt door Rijksuniversiteit Groningen, Technische Universiteit Twente en twee internationale dienstverleners. Met dit project hoopt Soetekouw te kunnen aantonen dat er in ieder geval voor de formele systemen waaruit een organisatie bestaat meer houvast en consistentie kan worden gerealiseerd en de gecreëerde waarde kan worden vergroot. "Zichtbaar wordt wat het unieke is van de organisatie en wat standaardprocessen zijn die iedereen uitvoert. Zichtbaar wordt ook hoe de organisatie bij een externe verandering - een nieuwe markt, nieuw distributiekanaal - daarop optimaal kan worden aangepast.

Ofwel: de automatisering bepaalt niet meer waar en wat wordt veranderd, maar maakt op grond van een ontwerpmodel het doorvoeren van veranderingen mogelijk, en vertaalt die in concrete posities en processen."

Controles makkelijker

Heeft dit ook enig belang voor accountants?

Soetekouw: "Zonder meer. Dit grenst sowieso aan de inrichtingsleer, wat nu administratieve organisatie heet. De transparantie van organisaties wordt vergroot, controles kunnen systematischer en makkelijker worden uitgevoerd. Allerlei processen kunnen veel gemakkelijker en gedetailleerder worden gevolgd. Compliance-eisen zijn in te bouwen, waardoor het ook gemakkelijker wordt te controleren en te toetsen op SOx, IFRS en andere rapportageverplichtingen."

Soetekouw denkt dan ook dat accountants, indien zij worden betrokken bij simulatieprocessen voor een nieuw organisatieontwerp, meer dan nu kunnen bijdragen aan de optimalisering van organisaties.

Kritiek

Toch verwacht Soetekouw niet alom gejuich bij zijn proefschrift. "De studie heeft alleen betrekking op de formele systemen. Niet op de informele, noch op de mensen in organisaties. Dat zal mogelijk kritiek opleveren. Het gaat inderdaad maar over 'een stukje' van de werkelijkheid. Maar wel over een heel belangrijk stuk. Een ander kritiekpunt zal misschien zijn dat het beginpunt - de kleinste eenheid van functionaliteit - te gedetailleerd is, dat men zich daarin kan verliezen. Daar ben ik het niet mee eens. Het gaat in feite om het principe dat al werd toegepast in de eerste Ford-fabrieken: kleine eenheden van functionaliteit aan elkaar koppelen. En dat gebeurt in de auto-industrie nog steeds. Praktisch geen enkele auto van merk A en type B is hetzelfde. In de automatisering en de softwareontwikkeling is men al op zoek naar zinvolle vormen van mass customization. Ook organistie-ontwerp zal in de toekomst een zaak van mass customization zijn. Maar los van de eventuele kritiek: waar het mij met name om gaat, is dat de ontwikkeling en het ontwerp van organisaties niet meer het prestatieniveau van software moeten volgen, maar dat dit moet worden omgedraaid. Organisationspecificaties als resultaat van professioneel ontwerp moeten weer leidend worden waar het gaat om het beoogd functioneren van een bedrijf. En software moet die specificaties volgen." ■

FOTO: SIMONE VAN ES