

Nico Brand van Yellowtail over innovatie:

GOVERNANCE

HELPT

Het is natuurlijk één ding om te onderzoeken wat de governance-kenmerken van innovatieve bedrijven zijn, maar minstens zo interessant is uiteraard de vraag: hebben bedrijven zich deze kenmerken bewust of onbewust aangemeten? Nico Brand probeert antwoord te vinden op – onder andere – deze vraag.

Door Robbert Hoeffnagel

De vraag is zeker intigerend: welke governance-processen hebben we eigenlijk nodig om als organisatie innovatief te kunnen zijn? De vraag stellen mogen we bovendien een welhaast tegendraads te noemen kijk op de wereld noemen. Waar governance in menige organisatie steeds vaker beschouwd lijkt te worden als bureaucratie en regelmatig als een storende factor wordt ervaren bij het 'runnen' van de organisatie, kunnen we de zaak natuurlijk ook omdraaien.

Dat is de visie die Nico Brand heeft ontwikkeld. Hij was voorheen werkzaam bij onder andere Capgemini, tegenwoor-

dig is hij als consultant verbonden aan Yellowtail. Deze in Hilversum gevestigde firma houdt zich bezig met business consultancy, project management en software development voor financiële instellingen, zakelijke dienstverleners en de overheid. Het maakt hierbij gebruik van een eigen ontwikkelafdeling in Kaapstad, Zuid-Afrika. Alleen al het ontbreken van een tijdsverschil is een belangrijk voordeel van outsourcing naar dit land, stelt Brand vast. Brand heeft zich aan het bedrijf verbonden met als doel de activiteiten op het gebied van IT governance, Business Process Management en procesinnovatie te versterken. Daarbij maakt hij onder andere gebruik van de tijd die hij – naast zijn werk voor Yellowtail – steekt in onderzoek, onder andere voor zijn promotie aan de



Nico Brand: "Governance is niets anders dan het inrichten van de besturing van de organisatie".

Universiteit van Utrecht. Langs die weg kwam Brand ook tot zijn vraag over de relatie tussen governance-processen en innovatie. Hij zit momenteel midden in een onderzoek dat antwoord moet geven op deze vraag. Hoewel hij aangeeft dat zijn resultaten tot nu toe nog nader onderbouwd of juist weerlegd moeten worden, is inmiddels toch al een aantal interessante bevindingen boven tafel gekomen.

"Heel belangrijk is natuurlijk allereerst de vraag wat governance nu eigenlijk precies is", zegt Brand. "Er zijn talloze definities beschikbaar, die niet allemaal uitblinken in duidelijkheid. Dat is in ieder geval een probleem: het hele onderwerp wordt in mijn ogen veel te abstract benaderd. Governance is naar mijn mening niets anders dan het inrichten van de besturing van de organisatie. Belangrijk punt daarbij: wie doet wat?"

Enterprise governance metamodel

Tegelijkertijd is duidelijk dat er meerdere soorten governance bestaan. Denk aan corporate governance en IT governance. Wat is de relatie tussen die twee? En – heel belangrijk – wat valt onder het ene begrip en wat onder het andere? Hoewel het werken met modellen soms alleen maar lijkt bij te dragen aan het abstract maken van onderwerpen, denkt Brand dat

Door procesgewijs te werken kunnen we ruimte vrij maken voor innovatie

het in dit geval wel degelijk kan helpen om tot een overkoepelend model te komen. Hij noemt dat het enterprise governance metamodel, zie afbeelding 1.

Waarom is het nuttig om met een dergelijk model aan de slag te gaan? "Omdat dan direct duidelijk is dat er iets ontbreekt. Er zit momenteel namelijk helemaal niets tussen corporate governance en IT governance. Maar als we corporate governance zien als alles wat ten aanzien van het inrichten van de besturing gebeurt op het niveau van wet- en regelgeving en IT governance zien als de besturing van het portfolio aan IT-projecten, dan zit daar momenteel geen formele verbinding tussen. Hoe vertaal je als business manager of als IT management nu de eisen die vanuit de wetgever worden gesteld aan de inrichting van het bestuur van de organisatie naar IT governance? Dat lukt nu helemaal niet, omdat daar nog iets tussen hoort te zitten. Ik ben dat – samen met anderen overigens – maar business governance gaan noemen."

Brand wil dus een derde governance-laag toevoegen. Maar waarom? "Als we even het idee loslaten van governance als lastige bureaucratie, maar het puur zien als de manier waarop we het besturen van de organisatie inrichten, dan is het dus zeer relevant om ons af te vragen hoe we de business zodanig kunnen besturen dat deze optimaal functioneert. Met andere woorden: het inrichten van de business-functie met de bijbehorende verantwoordelijkheden. En dan zitten we dus meteen ook op het spoor van innovatie. Hoe kunnen we de besturing zodanig organiseren dat ons bedrijf optimaal presteert? Chic gezegd: welke governance-processen hebben we daarbij nodig? Deze processen vinden hun plek op een van de drie lagen.

Prestatieniveau

Ontbreekt die laag inderdaad in veel organisaties? "Ja", zegt Brand. "En er bestaat ook niet echt een model voor. We zien wel risk-achtige dingen, maar die zijn dan bijvoorbeeld weer vooral vanuit het oogpunt van performance ingericht. Onderdeel van mijn onderzoek is onder andere bestaande modellen gebruiken. Denk aan Cobit of het bITa-model. Op basis daarvan wil ik het enterprise governance metamodel verder invullen."

Een interessante vraag hierbij is natuurlijk wat dit betekent voor het presteren van organisaties. Brand brengt samen met twee stagiaires in kaart hoe een groot aantal bedrijven die

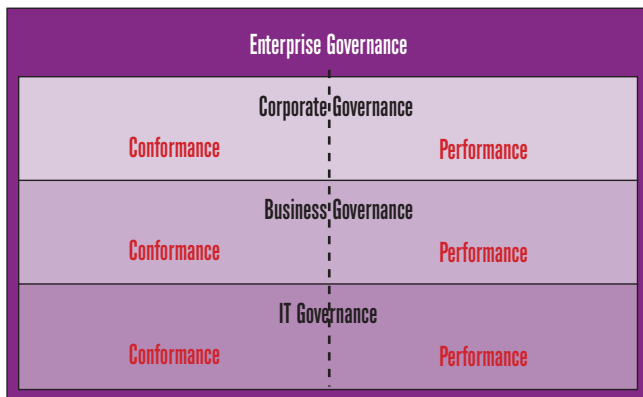
business governance momenteel invult. Dat is redelijk pionieren omdat de betrokken managers dit bij gebrek aan een algemeen geaccepteerde aanpak of model ieder op een geheel eigen wijze doen. “Als we daar een soort grootste gemene deler uit kunnen halen, dan zijn we een reeks van governance-processen op deze business-laag op het spoor. Maar wat is dan de link tussen die processen en de performance van de betrokken organisaties? Kunnen we op een gegeven moment misschien zelfs wel een oorzakelijk verband gaan leggen tussen de aanwezigheid – of juist afwezigheid – van bepaalde business governance-processen en de prestaties van het bedrijf?”

Het onderzoek loopt nog maar net en concrete resultaten kan ik nog niet bekend maken. Toch valt er al wel wat over te zeggen. Allereerst het feit dat het onderzoek zelf gebaseerd is op de nodige theorie en een vijftal praktijktoetsen. We hebben tot nu toe een aantal bevindingen gedaan, die we nu verder gaan onderzoeken.”

Kenmerken

Dat is allereerst de vraag: welke governance-kenmerken hebben innovatieve bedrijven? “Punt hierbij is natuurlijk: wat is een innovatief bedrijf? Daarvoor gebruiken we een ranking die in andere vaktijdschriften is gemaakt. Hebben we die governance-kenmerken eenmaal in beeld, dan volgt bovendien direct de vraag of deze vorm van governance bewust dan wel onbewust gebeurt. Doet men het puur op gevoel en gebeurt het als het ware ‘gewoon’? Of heeft men er bewust over nagedacht en heeft men voor deze manier van inrichten van het bestuur van de organisatie gekozen?”

De resultaten tot nu toe laten zien dat de volwassenheid van de governance-processen niet altijd even hoog is, heeft Brand vastgesteld. “Sommige bedrijven lijken de zaak bovendien een beetje om te draaien en besteden te snel te veel aandacht aan de onderliggende architectuur. Pas als de governance-processen meer mature zijn, is er ook meer aandacht nodig voor zaken als architectuur. Een interessante onderzoeksvraag hierbij is: wat is oorzaak en wat gevolg? Zijn governan-



Afbeelding 1: Het enterprise governance metamodel.

ce-processen niet meer volwassen omdat er een onderliggende architectuur ontbreekt? Of is er nog geen architectuur omdat de maturity van de processen nog onvoldoende is? Bij de onderzochte bedrijven blijkt een zekere mate van vrijheid te bestaan om niet-geplande activiteiten te ondernemen. Bij een bedrijf troffen we bijvoorbeeld een aanpak aan waarbij tachtig procent gepland gebudgetteerd is, terwijl twintig procent open staat. Wat governance betreft is dit te vertalen naar een proces dat valt binnen het Governance & Process-domein van het bITa-model dat zich richt op het inplannen van vrijheidsgraden. Bovendien zijn we situaties tegengekomen waarbij een organisatieonderdeel dat er in slaagt om financiële of andere ruimte te creëren, ook de vrijheid heeft om die ruimte zelf te besteden.”

Een voorlopige conclusie van Brand is dat veel van de onderzochte bedrijven neigen naar een minimale governance die voldoende is om te kunnen voldoen aan de compliance-eisen. “Dat is een aanpak waar men deels bewust en deels onbewust voor kiest.”

Besturen om het besturen

“Als het gaat om governance-processen die gerelateerd zijn aan vernieuwing of innovatie, dan zijn die zowel in het business- als in het IT-domein nodig. In de praktijk stuurt men wat alignment betreft niet al te strak. Toch hebben we gemerkt dat enige afstemming wel als wenselijk wordt ervaren. Dat regelt men dan veelal via een commissie of een ‘board’.”

Het gevaar van ‘besturen om het besturen’ blijkt in de praktijk terdege onderkend te worden. “De onderzochte bedrijven vinden bijvoorbeeld performance management belangrijk, maar richten dit dan liefst in met behulp van een bescheiden balanced scorecard-achtig instrument. Portfolio management vindt men eveneens belangrijk. Hierbij wordt dan met name gekeken naar de vraag of initiatieven in lijn zijn met de visie en de strategie van de organisatie. Een voorzichtige vaststelling mijnerzijds hierbij is dat de vrijheden kennelijk ook weer niet onbeperkt zijn.

Binnen het IT-domein blijkt ruimte te zijn voor innovatie en vernieuwing zonder dat hier een directe aanleiding vanuit de business voor hoeft te zijn. Denk bijvoorbeeld aan het vervangen van legacy-applicaties of het overzetten van systemen naar andere platformen. Blijkbaar krijgt IT dus ook zelf de nodige vrijheid.”

Drie P's

“Innovatie zit in iedereen”, zegt Brand. “De vraag is alleen: hoe maken we dat los? En hoe kunnen processen daarbij helpen? Dat lijkt wellicht in tegenspraak met elkaar, maar dat zie ik toch anders. Door procesgewijs te werken en heel duidelijk verantwoordelijkheden te benoemen, kunnen we juist ruimte vrij maken voor creativiteit en innovatie. Daarbij moeten we het niet in abstracte processen zoeken, maar juist in heel concrete punten. Denk aan brainstorm-achtige sessies.

Die kunnen heel goed procesmatig worden begeleid. De verantwoordelijkheid daarvoor kunnen we bovendien bij een bepaalde functionaris neerleggen. Dat dit de aanpak is die de organisatie heeft gekozen, moet echter wel bekend zijn binnen de organisatie.”

In de praktijk stuurt men wat alignment betreft niet al te strak

Ook heel belangrijk is een goede keuze maken van criteria waarop bij innovatie wordt gestuurd. “Je kunt natuurlijk hard op rendement sturen, maar het is de vraag of dat altijd verstandig is. De organisatie zoekt naar meerwaarde, maar die hoeft niet uitsluitend financieel van aard te zijn. Experimenteer daar dus wat mee. Wie alleen maar naar geld kijkt, loopt een flinke kans om het innovatieproces te frustreren. Innovatie kan met processen ondersteund worden, maar is toch vooral mensenwerk. Het moet dus ook gewoon leuk zijn.”

Aan governance zit in veel gevallen direct de kreet ‘architectuur’ gekoppeld. Dat vindt Brand een stuk minder interessant. “Natuurlijk moet je de governance-processen binnen de organisatie in een of andere architectuur inbedden. Maar dat

is alleen maar een middel om een doel te bereiken. Het nadeel van een te grote nadruk op architectuur is dat het wel degelijk een doel op zich kan worden.”

Wat het onderzoek van Brand tot nu toe heel duidelijk heeft aangewezen, is dat de drie P's van governance heel nadrukkelijk bij de onderzochte bedrijven aanwezig zijn. “Dat zijn politiek, processen en portfolio. De processen zullen duidelijk zijn, terwijl portfolio nodig is om overzicht te kunnen houden.

Politiek is hier natuurlijk de ongrijpbare factor. Daar zit een heel spel achter van leiderschap, cultuur en structuur. Het lastige van politieke factoren is dat er soms moeilijk grip op te krijgen is. Aan de andere kant geldt dat als er een duidelijke typering van leiderschap en cultuur bestaat, bij bepaalde problemen rond bijvoorbeeld innovatie makkelijker kan worden vastgesteld of er eigenlijk wel iets aan dat punt valt te doen. Hoe sterk de rationele argumenten om een bepaalde innovatie in gang te zetten misschien ook mogen zijn, als de directie er desondanks niets in ziet en uit de typering van leiderschap en cultuur blijkt dat men dan ook niet meer te beïnvloeden is, dan kan de rest van de organisatie dat maar beter weten. Anders gaan mensen alleen maar een gevecht aan dat toch niet te winnen is.”

Robbert Hoeffnagel is freelance journalist.

Kijk op BPM-vendors

De BPM-matrix van Business Process Magazine

Bent u nog steeds op zoek naar een objectief marktoverzicht van BPM-tools?

De **BPM-matrix** van **Business Process Magazine** is een **onafhankelijk**, actueel overzicht van alle professionele software voor Business Process Management op de Nederlandse markt. Het is geen vergelijking, maar **objectief overzicht** van de functionele aspecten van de producten, zonder dat daar een waardeoordeel over wordt uitgesproken. Het gaat er immers om welk product het beste aansluit bij uw wensen en eisen. U kunt door de **BPM-matrix** browsen door te selecteren op leveranciers en op een kleine 100 functie-aspecten. Maar u kunt ook gebruikmaken van de **matchmaking module**, die aan de hand van door u ingegeven criteria voor u een short-list samenstelt. Gewoon, om u te helpen een keuze te maken uit de vele uitstekende Business Process Management oplossingen die op de markt verkrijgbaar zijn. U bepaalt uiteindelijk zelf welke leverancier het beste bij u en uw bedrijf past.

U vindt de BPM matrix op www.businessprocess.nl



De BPM-matrix van Business Process Magazine staat onder redactie van senior consultants bij O&i te Utrecht.

business
process
magazine