

Kennis, Corporate Governance en Architectuur

Steven van 't Veld

In dit artikel wordt het belang van kennis bij het besturen van organisaties uitgewerkt in termen van de verantwoordelijkheid die Corporate Governance genoemd wordt. De kennis van informatie als 4^e productiefactor is daarbij een belangrijk element. Kennis geeft een organisatie de kracht om regie te voeren over de inzet van hulpmiddelen. In dit artikel wordt deze micro-economische kennis ingepast in wat door Europa de Lissabon-doelstelling genoemd wordt. Het beheer van de kennis van informatie wordt gezien als het werk van de informatie architect. Onafhankelijk werkende informatie architecten blijken er anno 2005 nog nauwelijks te zijn en in dit artikel wordt aangegeven welke taken en rollen deze hoog-competente specialisten zullen moeten vervullen in het kader van corporate governance..

Verantwoordelijkheid is tegenwoordig een belangrijk onderwerp van discussie in organisaties. Verantwoordelijk zijn voor je woorden en daden, en die verantwoordelijkheid ook echt nemen, en dragen. Expliciet met verantwoordelijkheid omgaan blijkt vooral een beetje griezelig voor bestuurders. Sommige managers zijn er zelfs bang voor, ze blijken er niet altijd aan gewend te zijn. Ja, je kunt een keer op je vingers getikt worden. Desnoods wordt je ontslagen, en krijg je een gouden handdruk. Maar daarna was er altijd wel weer een andere job waar je weer aan de slag kunt gaan. Maar tegenwoordig wordt gesproken over juridische procedures, zelfs over gevangenisstraf. Echte risico's met de manier waarop je werkt, dus.

Kennis wordt algemeen gedefinieerd als wat mensen door studie of oefening geleerd wordt. Kennis is in eerste instantie iets persoonlijks, iets dat vergroot wordt met informatie. Informatie wordt uit relevante feiten en gegevens gehaald die je overal kunt vinden. Of gegevens relevant zijn wordt door vele factoren bepaald: interesse, omgeving, achtergrond, opleiding enzovoort. Overal waar kennis opgebouwd wordt zal dus bekend moeten zijn welke informatie nodig is om de bestaande kennis te vergroten. Dat is bijvoorbeeld ook de reden waarom mensen bepaalde boeken wel en andere niet lezen, bepaald nieuws belangrijker vinden dan ander nieuws, naar bepaalde TV-programma's wel kijken en naar andere niet enzovoort. Ieder bepaalt voor zich wat hij of zij belangrijk vindt, en dus wat zij/hij wil weten. Dat zijn de feiten en gegevens die we informatie noemen, dat zijn de gegevens die toevoegen aan de kennis van iemand.

Iets vergelijkbaars geldt voor kennis binnen organisaties. Het probleem met die kennis is echter dat een organisatie die niet zelf op kan nemen. Het zijn altijd mensen die dat voor een organisatie moeten doen. Al of niet ondersteund door hulpmiddelen als boeken, documenten, informatie technologie enzovoort. Daarom moeten goede afspraken gemaakt worden over wat een organisatie wil, kan en moet: visie, doel, missie, strategie, beleid. Van die afspraken dient onder meer afgeleid te worden welke kennis beschikbaar dient te zijn om gestelde doelen te bereiken. Andere afspraken kunnen immers nodig maken dat andere kennis opgebouwd moet worden. Dat kan door andere mensen aan te nemen, door andere hulpmiddelen in te zetten enzovoort. Er is een mix van disciplines binnen een organisatie nodig om de nodige kennis samen op te bouwen en bij te houden, waarbij belangrijk is dat de juiste kennis op het juiste moment beschikbaar is.

Kennis binnen organisaties is sterk verbonden aan haar productiefactoren en de inzet daarvan. Bij arbeid gaat het om de toegevoegde waarde van de mens, bij natuur om de basismaterialen die we als grondstof uit de natuur halen en bij kapitaal om andere grondstoffen en om kapitaalgoederen. Informatie wordt gezien als 4^e productiefactor. Daarbij gaat het, zoals eerder gezegd, om de feiten en gegevens die betekenis hebben voor een bepaalde organisatie. Je zou als uitgangspunt kunnen hanteren dat een organisatie al haar informatie moet hebben, en geen van de gegevens die nooit informatie zullen zijn.

Kennis bouw je, als organisatie, vooral op over en rond je productiefactoren. Kennis van je productiefactor arbeid maakt het bijvoorbeeld mogelijk om personeel op de juiste manier in te zetten. Of op te leiden. Kennis van je productiefactor informatie maakt het aanschaffen van hulpmiddelen mogelijk, zoals informatie technologie, archiefkasten enzovoort. Alle beschikbare kennis samen geeft een organisatie de kracht om deze te kunnen besturen.

Met corporate governance wordt het transparant en deugdelijk besturen van organisaties bedoeld: adequaat ondernemingsbestuur, effectiever toezicht, meer openheid enz. Het Hampel Committee in het Verenigd Koninkrijk definieert corporate governance als “the system by which companies are directed and controlled”.

Zoals gezegd zal elke organisatie een visie, missie en strategie moeten hebben op basis waarvan zodanig bestuurd kan worden dat de gestelde doelen ook inderdaad gehaald worden. Voor het nemen van de juiste beslissingen is het hebben van de juiste kennis op het juiste moment op de juiste plaats cruciaal en onmisbaar.

Na de ondergang en het schandaal rond het energiebedrijf Enron is in 2002 in de Verenigde Staten de Sarbanes-Oxley wet aangenomen. Die wet is in feite de neerslag van een soort gedragscode die de verantwoordelijkheden van het bestuur van organisaties regelt en afdwingt. In Nederland is eind 2003 een corporate governance gedragscode ingevoerd. Dit is de gedragscode die door de commissie onder leiding van oud-Unilever CEO Morris Tabaksblat is opgesteld voor beursgenoteerde vennootschappen.

Natuurlijk voorkom je met een gedragscode niet dat bestuurders met opzet verkeerde of niet-ethische beslissingen nemen. Dat zal dan ook altijd de verantwoordelijk van bestuurders blijven. Betere kennis zorgt ervoor dat je meer weet zodat je betere beslissingen kunt nemen. En dat is de basis waar het in elke organisatie om draait: het zo goed mogelijk halen van de gestelde doelen.

Informatie technologie is een kapitaalgoed. Als zodanig hoort IT thuis in de rij van de hulpmiddelen die een organisatie inzet, zoals machines, auto's, huisvesting, kantoorinrichting enz. IT zou ook, net als de andere hulpmiddelen, op de balans geactiveerd moeten worden. Dat laatste gebeurt nog niet zo vaak omdat vele infrastructuren niet zo ingericht zijn dat ze makkelijk te waarderen zijn.

IT speelt tegenwoordig een belangrijke rol bij het ter beschikking hebben en krijgen van informatie. Het is meestal zelfs een strategisch hulpmiddel en dat zal het, gezien het belang van informatie voor een organisatie, ook wel blijven. Het is echter de kennis van haar informatie die bestuurders in staat stelt om regie te voeren over investering in en exploitatie van informatie technologie. Met die kennis wordt de behoefte aan informatie onderbouwd en is men in staat om vast te stellen welke hulpmiddelen men daarvoor het beste in kan zetten. Deze kennis van informatie wordt in de informatie architectuur ondergebracht, en dient als zodanig beheerd te worden.

Nog steeds wordt door IT-leveranciers IT-Governance erg belangrijk gevonden. In feite wordt daarmee het besturen van het investeren in en exploiteren van IT in de informatievoorziening van een organisatie bedoeld. IT-Governance is daarmee het bestuur van het aanbod aan IT-oplossingen. De onderhandeling over de kosten van die IT-oplossingen wordt gevoerd door corporate managers (de zogenoemde CxO's) en het IT-management. Zij onderhandelen op basis van de behoefte die de organisatie aan informatie heeft en de toegevoegde waarde van de IT-oplossingen. Het zijn onderhandelingen die over investeringen (via IT-projecten) gaan, en over de gewenste kwaliteit van de services die informatie technologie biedt en waar de organisatie voor wil betalen.

Hier past ook wat wel global sourcing genoemd wordt. In principe maakt het namelijk niet uit of de onderhandelingen gevoerd worden met intern IT-management of met (externe) IT-leveranciers. Outsourcing, of zelfs offshoring van bepaalde activiteiten lijkt soms een goede oplossing. Maar het devies blijft: “laat niet door anderen doen wat je zelf niet zou kunnen”. Het is immers alleen mogelijk om een passende prijsstelling voor dit soort services te voorzien als je goed weet wat geboden wordt. En stel dat ooit nog eens een andere leverancier ingezet moet worden, of als een organisatie de taak weer zelf wilt oppakken, dan is het belangrijk om goed te weten wat die “externen” voor de organisatie doen. Anders gezegd: organisaties dienen zelf de regie te hebben en houden.

Het grote probleem van de nabije toekomst wordt de precisie waarmee een organisatie kan aangeven wat haar behoefte aan informatie is. De meeste organisaties zijn niet gewend om zo precies te vertellen wat de organisatie als geheel nodig heeft. Toch is dat essentieel. Mis-

schien zijn de lonen in China of India nu maar ¼ van de lonen in Nederland, maar als je gemiddeld 10 keer moet vertellen wat je hebben wil kost het in totaal nog 2½ keer zoveel als we het in Nederland zouden aanbesteden (*deze getallen komen uit het Groot-Brittannië*). We zullen dus heel precies moeten kunnen vertellen wat we willen, want alleen dan halen we de gewenste en verwachte voordelen. Maar daarvoor zullen we dus wel de juiste kennis moeten hebben.

Bij de inzet van informatie technologie betekent dit dat onze kennis van informatie als productiefactor erg goed zal moeten zijn. Het geheel van deze kennis wordt als de informatie architectuur gezien. Het beheer daarvan wordt ook wel functioneel beheer genoemd, zij dat de informatie architectuur veel meer omvat dan alleen functionaliteit. En niet alleen de kennis van informatie is van belang, ook de kennis van de andere productiefactoren. Al deze kennis samen geeft de organisatie de kracht om de doelen te bereiken die zij voor zichzelf gesteld hebben. In feite is dit een kenniseconomie op micro-economisch niveau.

Dit alles voert ons weer naar corporate governance. Met de genoemde kennis van haar productie factoren kunnen de CxO's als directie de verantwoording dragen voor het besturen van de organisatie. Men kan onderhandelen en contracten aangaan voor investering en exploitatie. Investeren we in IT, dan is dus een beheerde informatie architectuur van hoge kwaliteit nodig om een goed resultaat te bereiken.

Als we dit alles van micro- naar macro-economisch niveau tillen, dan zien we een directe vergelijking met wat we de kenniseconomie noemen. Daarbinnen zullen organisaties immers met kennis van zaken met elkaar onderhandelen als klant, leverancier, wetgever, uitvoerder en welke rol nog meer te bedenken is. Een basis daarvoor ligt in ons onderwijs. Goed onderwijs zorgt ervoor dat we mensen met de juiste kennis, kunde en persoonlijkheid kunnen verwachten hebben om een innoverende en blijvend concurrerende economie te realiseren. Permanente ontwikkeling is dan ook een absolute voorwaarde om onze huidige welvaart minimaal vast te kunnen houden.

In maart 2000 heeft Europa uitspraken gedaan over de Europese kenniseconomie. Omdat dit in Lissabon gebeurde wordt over de Lissabon doelstelling gesproken. Deze doelstelling stelt dat Europa in 2010 de meest concurrerende en dynamische kenniseconomie van de wereld zal moeten zijn. Nu we ongeveer halverwege zijn, zoals de vorige voorzitter van de Europese Commissie Romano Prodi begin januari 2004 al vaststelde, blijken we daar grote moeite mee te hebben. Belangrijk daarbij is dat we grote moeite hebben met innovatie, het Nederlandse Innovatieplatform lijkt zelfs gedoemd te zijn om te mislukken, en we niet of nauwelijks schijnen te weten wat kennis is.

Dat laatste is vast te stellen als we het rapport "Rethinking the European Agenda, ten ICT breakthroughs for reaching Lisbon Goals"^[1] lezen dat PriceWaterhouseCoopers medio 2004 voor het Nederlandse Ministerie van Economische Zaken heeft opgesteld. Daarin wordt gesteld dat informatie technologie essentieel is om de Lissabon doelstelling te kunnen halen. Die vaststelling is minimaal vreemd. Zeker, IT is een strategisch hulpmiddel, maar het blijft een hulpmiddel dat hoogstens in staat is om kennis beter en gemakkelijker beschikbaar te maken. Het bereiken van "de meeste concurrerende en dynamische kenniseconomie" zal echter andere zaken vergen dan de pure inzet van informatie technologie, hoe geavanceerd ook. Een hulpmiddel kan immers nooit bepalen wat aan kennis nodig is. Als dat het geval zou zijn dan koop je als continent Afrika die IT en je zou van veel problemen af zijn. Maar zo werkt het niet.

De conclusie is dat er anno 2005 nog steeds iets structureel fout zit in onze manier van denken en werken. We lijken de macht over ons eigen denken overgedragen te hebben aan technologie en haar leveranciers. Zij vertellen nu aan organisaties wat hun kennis van informatie, hun informatie architectuur, is. Organisatie lijken slechts betrokken te zijn bij hun eigen situatie en werken niet vanuit hun eigen "cirkel van invloed". Geen wonder dat gedragscodes voor corporate governance angst inboezemen. Als betrokkene doen we immers weinig of niets met verantwoordelijkheid. En als betrokkene zijn we ook niet in staat om de regie te nemen over wat er in onze eigen organisatie gebeurt. Zo worden we een makkelijke prooi voor de enorme

^[1] "Rethinking the European Agenda, ten ICT breakthroughs for reaching Lisbon Goals" uitgebracht in augustus 2004 door PriceWaterhouseCoopers (onderdeel van IBM) in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken en gepresenteerd door minister L.J. Brinkhorst.

economische kracht die zich op dit moment vooral in Azië ontwikkelt. Management: sta op en neem snel weer zelf de touwtjes in handen. In lijn met de uitspraak van Prodi: we staan al op zoveel punten achter, hoog tijd om op de goede manier aan de slag te gaan.

Daarbij is de rol van de informatie architect op dit moment zwaar onderbelicht. De meeste architect in de informatievoorziening zijn dan ook bezig met IT en de inzet daarvan. Zij werken daarmee aan het aanbod van IT-oplossingen voor gestelde problemen. Organisaties realiseren zich echter steeds meer dat zij juist een architect aan de vraagkant moeten hebben die hen de kans geeft om weer volle invloed te krijgen over wat binnen de eigen organisatie gebeurt. Om dit soort regie op basis van kennis mogelijk te maken zullen zij onafhankelijke informatie architecten nodig hebben en daar zijn er maar nog erg weinig van beschikbaar. Daar ligt dus nog een grote uitdaging voor de toekomst.