

Lab-top

Het: 'Governance Model'

Karen Mauve, NLJ 23-05-1997



Onze president Cor Boonstra introduceerde onlangs een nieuw bestuursmodel voor Philips: het 'Governance Model'. Martin Schuurmans wijdde hieraan een Donderdagochtendvoordracht en later op de dag werden Nat.Lab.-ers in de gelegenheid gesteld een video te bekijken waarin door Boonstra de redenen voor, en de werking van, het Governance Model uitgelegd werden. In deze Lab-top gaat Martin nogmaals in op wat deze belangrijke bestuurlijke verandering voor ons betekent.

Het verschaffen van helderheid in de organisatie; dat is de kern van deze bestuurlijke verandering.

Zoals Boonstra in zijn video zegt, heeft hij moeite met het ontbreken van duidelijk gedefinieerde lijnen van verantwoordelijkheden binnen Philips. Wanneer die verantwoordelijkheid bij meerdere mensen tegelijk ligt, kan iedereen zich achter een ander verschuilen. *'Dat is ook voor het Nat Lab. herkenbaar,'* vult Martin aan, *'Wij hebben over en weer, en dat is afhankelijk van de PD waarmee je werkt, ook met die onduidelijkheid te maken gehad'.*

Hoe?

Zoals in het April-nummer van Philips Magazine te lezen viel, ligt voortaan de verantwoordelijkheid voor producten en markten niet meer bij de landenorganisaties, maar bij de productdivisies; de matrixaansturing verdwijnt. Daarnaast wil Boonstra dat onder de overkoepeling van de bestaande PD's, er in totaal zo'n 100 'Business'-lijnen komen. Iedere 'Business'-lijn vertegenwoordigt de activiteiten rond één productgroep, één product-portfolio en, in combinatie daarmee, één markt waarop die producten afgezet moeten worden. Er is één baas, en ook daaronder heeft de lijn duidelijk gedefinieerde verantwoordelijkheden. Er is per lijn één budget waarover jaarlijks afspraken gemaakt worden. Aan het eind van het jaar dient de winst- en verliesrekening conform de afspraken sluitend te zijn. Beoogd wordt dat maandelijks de tussenstanden van het budget bekeken worden. Boonstra wil veel energie steken in het 'monitoren' van de 'Business'-lijnen. Hij denkt daarvoor een tiental dagen per maand uit te trekken, tijdens welke hij geïnformeerd wordt over wat er goed gaat en wat niet, zodat hij zondig kan bijsturen.

Is de kans niet aanwezig dat de 'Business'-lijnen op den duur volkomen zelfstandig gaan opereren?

Vanwege die eigen verantwoordelijkheid per 'Business'-lijn zou dat in principe waar kunnen zijn. Maar, en dat is een heel belangrijk punt, Boonstra wil Philips niet opsplitsen in een aantal stukken. Het geheel is meer dan de som van de delen en het Governance Model beoogt juist om Philips als geheel beter te laten functioneren. De horizontale verbanden, de 'corporate'-organisaties -zoals de juridische afdeling, Personeelzaken, Octrooien en Research- zullen daarin een belangrijke verbindende rol spelen.

Wat gaat Research in de praktijk van het Governance Model merken?

Door de opdeling in 'Business'-lijnen zullen we met een groter aantal verantwoordelijke personen contacten moeten onthouden. Het netwerk wordt omvangrijker; het bestaat nu uit zo'n 40 contacten, op verschillende niveaus. Wanneer de 'Business'-lijnen gedefinieerd zijn, zullen wij heel goed ons netwerk moeten herzien, ervoor moeten zorgen dat de contacten zo solide mogelijk zijn, en ons ervan moeten vergewissen waar de 'bottlenecks' liggen. Dat kan, maar het hoeft niet, meer werk voor ons betekenen.

Bij Philips bestaat een 'praatcultuur'. Wordt dat door de veelheid van contacten niet nog erger?

Die praatcultuur is vooral ontstaan door de onduidelijkheid; er werd zo ontzettend veel gepraat om vast te stellen wie nu wat te zeggen had over welk product. Het Governance Model biedt ons de kans om een helderder contactpatroon met de juiste verantwoordelijk mensen te onderhouden. We zullen beter weten waar we onze ideeën kunnen ventileren en laten landen dan voorheen.

Het zou kunnen gebeuren dat een 'Business'-lijn geheel gefocuseerd raakt op het behalen van korte-termijn-resultaten. Hoe zorgt Research ervoor dat de middenlange-termijn-research op peil gehouden wordt?

Ik beschouw dat niet als echt moeilijk. Ook de PD's realiseren zich dat er een overmorgen is. Ook zal Kees Bulthuis vanuit de Groepsraad een belangrijke rol vervullen. Research heeft ook een eigen rol, met name vanuit het 'capability'-management.

Is de kans niet aanwezig dat de 'Business'-lijnen alleen aan hun eigen belang denken?

Dat is nu juist de intentie en de basis waarop wij als Philips beter moeten gaan opereren! De leiders van de productdivisies zijn er verantwoordelijk voor dat het eigen belang van een 'Business'-lijn ook het belang voor Philips is. Doug Dunn van Sound & Vision zal er bijvoorbeeld goed voor zorgen dat zijn 10 of 15 (aanstaande) 'Business'-lijnen netjes aan elkaar gekoppeld zullen worden. Jaarlijks zullen in de PD's intensieve discussies plaatsvinden over de belangen van de verschillende 'Business'-lijnen en hun onderlinge balans met elkaar. Dat zal leiden tot een bepaalde R&D-inspanning die adequaat wordt geacht voor de desbetreffende PD. Het vinden van die balans zal moeite kosten. De onderlinge netwerken van Research met de PD's bestaan al, de profielen zullen straks alleen duidelijker worden.

Slotvraag: waarom krijgen de medewerkers zoveel informatie over deze complexe bestuursproblemen op hoger managementniveau?

Het moet helder zijn dat er duidelijke verantwoordelijkheden bij iedere medewerker liggen.

Bovendien, hoe kan het anders? Het is het de enige manier waarop je deze verandering zo snel en zo duidelijk mogelijk kunt doorgeven aan alle mensen die het betreft. Ik geloof oprecht in het nut van het Governance Model voor een gezonde toekomst van Philips.