

Op weg naar holistische modellering van processen en IT-systemen

TOTAALBEELD BENODIGD

Organisaties moeten steeds vaker en sneller inspelen op veranderingen. Vaak zijn zij veel tijd kwijt om de impact van veranderingen op processen en systemen te bepalen en aanpassingen door te voeren. Dit is voor een groot deel te wijten aan de wijze waarop we met proces- en systeemmodellering omgaan; veelal probleemgeoriënteerd, lokaal gefocust en met een scheiding tussen (organisatie) procesontwerp en systeemontwikkeling.

Door Yuri Versluis en Edwin Popken

Om echt tot Business Process Management te komen is een integrale en multidimensionale aanpak nodig voor proces- en systeemontwikkeling. In dit artikel gaan we in op hoe zo'n aanpak eruit ziet en met welke aspecten je rekening moet houden.

Integraal en multidimensionaal

Sinds begin jaren negentig zijn organisaties in toenemende mate bezig om procesgeoriënteerd te werken, processen te managen, en zichzelf procesgericht te organiseren. Met name de opkomst van Business Process Management als overkoepelend en verbindend vakgebied heeft hieraan bijgedragen. Toch is het vreemd dat vandaag de dag vrijwel geen organisatie te vinden is die een la kan opentrekken of met een druk op de knop een geïntegreerd totaalbeeld kan geven van hoe hun processen werken en bestuurd worden. Het is vaak al een prestatie als er een globaal beeld kan worden gegeven van welke processen er zijn, wat de samenhang ertussen is en welke stappen de processen op hoofdlijnen kennen.

Een van de meest hardnekkige struikelblokken is dat de business 'geen IT spreekt' en IT'ers vaak de finesses niet snappen van hoe de business in elkaar steekt en werkt. Bovendien worden projecten vaak gestuurd op aspecten zoals tijd, geld,

kwaliteit en risico. Uiteraard zijn dit belangrijke factoren, echter het implementeren van BPM is geen IT-feestje, maar voornamelijk een businessaanpassing. Het succes van dit soort projecten zit in de mate van acceptatie van de nieuwe werkwijze en de ondersteunende tools, en niet in geld en risico. Vele van dit soort projecten hebben te weinig focus op resultaat en effect en te veel focus op taak en procedure. Hoe verleggen we die focus nu? Of anders gezegd: hoe kunnen we het gezamenlijk anders doen?

Om echt tot Business Process Management te komen moet een integrale en multidimensionale aanpak gekozen worden waar proces- en systeemontwikkeling hand in hand gaan. Deze aanpak gaat verder dan de traditionele, gefaseerde aanpak van ontwerp, bouw en beheer. Een gedegen aanpak hanteert de volgende drie, minder statische pijlers, waarbij de business grotendeels de hoofdrol speelt:

1. Co-creatie tussen business en IT;
2. Dynamisch bouwen;
3. De business als regisseur.

Co-creatie tussen business en IT

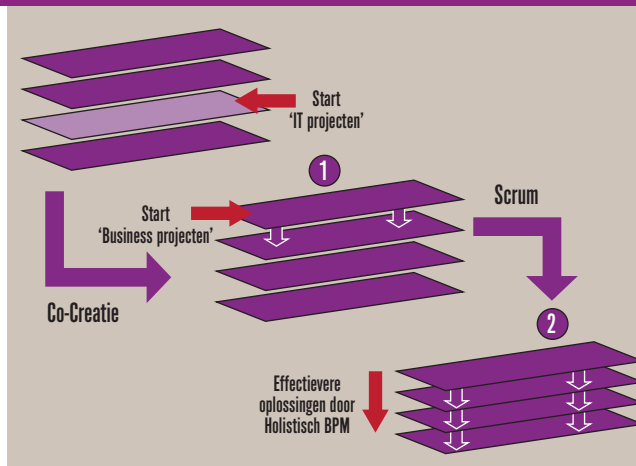
In de afgelopen jaren is er een sterke beweging geweest binnen de ICT om alles zoveel mogelijk te standaardiseren en te centraliseren, vooral vanuit het oogpunt om kosten te besparen. Dit is op zich geen slechte zaak, maar het kan ten koste

gaan van het innovatief vermogen van ICT en dus ook van de business. Binnen elk bedrijf zijn er wel voorbeelden waarbij de business iets wilde realiseren, wat door IT is stilgezet omdat er eerst een 'generieke voorziening' geregeld moest worden. Een focus op kosten is goed, maar pas op voor het 'penny wise, pound foolish' effect. De samenwerking tussen managers en werknemers of tussen ontwikkelaars en stakeholders moet dan ook niet worden vormgegeven vanuit twee kunstmatig gescheiden werelden maar door co-creatie. In de context van BPM betekent dat: een daadwerkelijke samenwerking tussen business en IT, waarbij er gewerkt wordt aan waardecreatie. De business vertelt wat ze wil bereiken en IT vertelt wat er allemaal mogelijk is op IT-gebied. Het uiteindelijke doel is om gezamenlijke keuzes te maken en beslissingen te nemen om op die manier de maximale waarde voor het bedrijf te creëren.

Een manier om co-creatie vorm te geven is door middel van context mapping. Met behulp van deze ontwerpmethodiek (ontworpen aan de TU Delft) maak je de eindgebruiker centraal onderdeel van het nieuw te ontwikkelen systeem. Hierbij wordt niet alleen geluisterd naar wat mensen zeggen, maar wordt ook gekeken naar wat ze doen en beleven. Bovendien gaat het niet alleen om business medewerkers, maar ook om IT-medewerkers. Context mapping hanteert zes stappen. Bij de eerste drie stappen ligt de focus op informatieverzameling (collecting) en de laatste drie stappen benadrukken het gebruik van informatie (using). De volgende zes stappen worden doorlopen: 1. Preparation; 2. Sensitization; 3. Sessions; 4. Analysis; 5. Sharing; 6. Conceptualization.

In de eerste stap (preparation) worden door de opdrachtgever de doelen beschreven en wordt er een team samengesteld (van 6 tot 20 medewerkers) waarmee de volgende vijf stappen doorlopen worden. De stappen worden gefaciliteerd door de ontwerper(s) en de projectmanager. De ontwerpers staan hierbij veel meer aan de zijlijn dan bij traditionele ontwerpfases. Nadat de medewerkers zijn geïnstrueerd over de werkwijze en de geijkte doelen start de tweede stap in de ontdekkingstocht. Tijdens deze tweede stap (sensitization) gaan de individuele medewerkers ieder voor zichzelf heel bewust kijken naar hoe hun werkproces eruit ziet. Dit kan worden vastgelegd door middel van foto's, tekst, stroomdiagrammen; alles is mogelijk. De medewerker kijkt hier dus zelf en van het begin tot het eind bewust naar wat hij nu precies doet. Zonder daar direct een waardeoordeel aan te hangen en niet op de automatische piloot.

In de daarop volgende stap (sessions) worden de individuele resultaten besproken en de informatie met elkaar gedeeld. Indien gewenst kunnen voorafgaand aan de sessies nog één-op-één interviews gehouden worden om bepaalde activiteiten scherper op het netvlies te krijgen. In deze sessies is ook een (IT) business architect aanwezig om eventueel IT-gerelateerde aspecten toe te lichten of uit te zoeken. Indien nodig kunnen er meerdere sessies worden gepland om uiteindelijk bij stap



Afbeelding 1: De drie pijlers van holistisch modelleren.

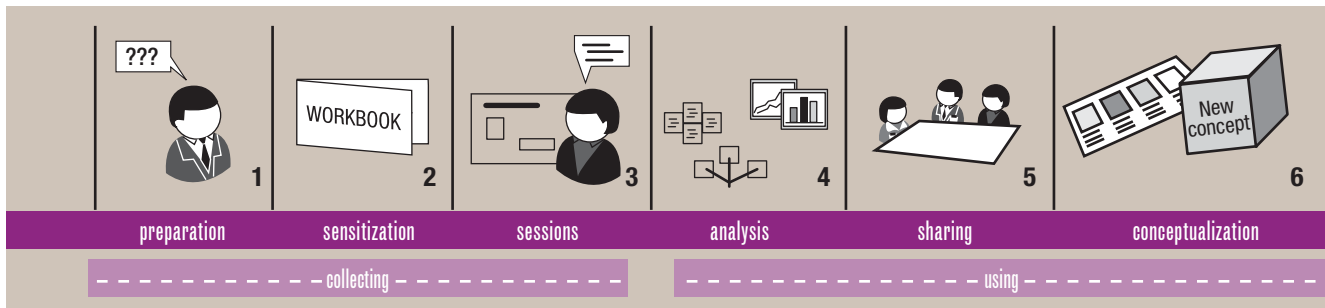
vier (analysis) te belanden. Tijdens deze stap wordt alle informatie van de afgelopen sessies meegenomen en wordt een eerste systeemontwerp beschreven. Dit is geen traditioneel ontwerp, maar dit zijn user story's gecombineerd met procesbeschrijvingen en eventuele KPI's van het proces. Hier is een belangrijke taak voor ontwerpers weggelegd. Nadat de ontwerpers hun ontwerpwerk klaar hebben, wordt deze gedeeld (sharing) en wordt gezamenlijk met IT en business besproken wat de plannen zijn en in hoeverre zowel business als IT zich hierin kunnen vinden. Zodra er voldoende consensus bereikt is, volgt de laatste stap (conceptualization). In deze stap wordt het nieuwe beschreven proces door middel van een rollenspel en paper prototypes (die de systemen simuleren) nagespeeld. In dit rollenspel wordt precies duidelijk hoe het proces zal verlopen en welke informatie uit het systeem wordt gehaald of aan het systeem moet worden gegeven. Het uiteindelijke resultaat van deze context mapping stappen is een fundamenteel gedragen proces. Dit proces is klaar om te worden ondersteund door systemen waar zowel business als IT tevreden mee zijn.

Dynamisch bouwen

Veel managementtheorieën zijn het op één vlak met elkaar eens: 'Processen leven', ofwel: processen zijn geen statische weergave van een organisatie die men eenmalig kan opschrijven en die vervolgens altijd zo blijven. Organisaties veranderen en met de huidige dynamiek veranderen organisaties alleen maar sneller. Op basis van de co-creatie fase is een eerste stap gezet, maar het proces en het systeem moeten uiteindelijk ook nog gerealiseerd worden. Zeker gezien de benodigde flexibiliteit in het proces, kan en mag het nieuwe systeem niet hard en statisch geprogrammeerd worden. Om deze flexibiliteit voor de organisatie te behouden of te creëren, moet het nieuwe systeem voldoen aan een aantal minimale requirements:

- Procesmodellen moeten direct uitvoerbaar en flexibel zijn;
- Het systeem is aanpasbaar door de business;
- Het geheel is inzichtelijk en transparant.

Om dit te kunnen realiseren moet men veel meer denken aan modelleren in plaats van aan programmeren. Steeds meer IT-tools werken vanuit een modelleeromgeving en geven de orga-



Afbeelding 2: Context mapping.

nisatie de flexibiliteit die nodig is. Belangrijkste overweging op het moment dat wordt gedacht aan het procesmatig ondersteunen van de business, is in ieder geval om geen boekenkast vol met procesbeschrijvingen te maken, maar ervoor te zorgen dat businessgerichte mensen met voldoende verstand van modelleren een model van de organisatie maken. Een dergelijk model is direct uitvoerbaar door process- en rule engines. Het modelleren van processen en het aanpassen ervan kunnen beschouwd worden als *business engineering*, een combinatie van IT en business, waarbij de business bepaalt wat er gebeurt. Ondanks het ontbreken van daadwerkelijke programmeerstappen, kan het modelleren van de organisatie en het daadwerkelijk realiseren van de functionaliteiten wel het beste vormgegeven worden op basis van de SCRUM ontwikkelmethodiek. Dit zorgt ervoor dat de dynamiek bij de bouw van het systeem behouden blijft.

In de voorgaande fase (co-creatie) hebben we in de context van een gebruiker bepaald wat er moet gebeuren en welke functionaliteiten nodig zijn. Vanuit het SCRUM-perspectief zijn dit user story's op een backlog. Het belangrijkste in deze fase is dat het systeem samen met gebruikers wordt gerealiseerd, waarbij de gebruiker de ambassadeur is namens de business. Bij de start van de bouwfase zal ook bekeken moeten worden hoe groot de impact is voor de business en afhankelijk van de impact moet er binnen het project voldoende aandacht besteed worden aan de verandering. Hierbij speelt de ambassadeur uiteraard een belangrijke rol.

De business als regisseur

Zoals in veel vakgebieden zitten de kosten niet in het project maar in de dagelijkse operatie. Slecht ingevoerde processen kunnen een organisatie veel geld kosten. Soms omdat de klant ontevreden wordt en wegloopt, of door negatieve publiciteit door het niet waarmaken van de belofte, of gewoon omdat het geïmplementeerde proces te duur is voor de geleverde dienst. In alle gevallen wil de business snel en adequaat kunnen aanpassen. Het is dus van belang dat de business als een procesoperator aan de knoppen kan zitten. Voor deze aanpassingen moet de business niet worden gehinderd door een IT-afdeling welke conform ITIL wijzigingsverzoeken afhandelt. De derde pijler voor een integrale aanpak is daarom de tegenhanger van het traditionele applicatiebeheer, onder regie van IT. Ook hier is een hoofdrol voor de business weggelegd. Om de business als regisseur te kunnen inzetten, is het van

belang dat dit vanaf het eerste moment (co-creatie fase) meegenomen wordt in het ontwerp en dat het platform waarop men dit gaat bouwen het ook ondersteunt. De business moet de mogelijkheid hebben om binnen de context van een model snel aanpassingen te kunnen doen. Denk bijvoorbeeld aan de mogelijkheid om de business bepaalde grenswaarden in het aanvraagproces van een verzekering handmatig aan te laten passen. Door meer zaken automatisch te verwerken kan de STP-graad direct worden verhoogd.

Processen als een holistisch geheel

Met een holistische procesbenadering zeggen we kortweg dat processen een samenspel zijn van verschillende facetten. Hiermee stappen we af van een statische procesbenadering van ontwerp, bouw en IT-beheer. Het goed bij elkaar brengen van verschillende facetten vraagt om een integrale benadering. Het opzetten van of radicaal veranderen van een business process zal meer vragen van business en IT. Het aanpassen van een bestaand proces (veranderde acceptatiecriteria bijvoorbeeld) zal in beginsel geen IT-project of change moeten zijn.

In de komende periode waarin organisaties te maken krijgen met beperkte economische groei en een sterk opkomend (internationaal) concurrentieveld, gecombineerd met een mondige en veeleisende klant, is het hebben van een kosten-effectief en adaptief vermogen essentieel. Dit kan bereikt worden als processen in belang van de organisatie worden vormgegeven en de belangen van alle betrokkenen op de juiste manier gewogen worden.

Samenwerken om de juiste waarde te creëren voor de klant, geen boekenkasten vol onbegrijpelijke procesbeschrijvingen, maar een systeem dat vanaf de basis is gemaakt om de business aan de knoppen te laten zitten en de business in de lead te laten zijn voor de inrichting van processen: die aspecten vormen de basis voor een wendbare organisatie. De definitie van holisme volgens Smuts biedt hierbij een bron van inspiratie: "Holisme is de tendens in de natuur om gehelen te vormen die groter zijn dan de som der delen door creatieve evolutie". De multidisciplinaire aanpak heeft de toekomst. En door het gezamenlijk anders te doen, werk je aan een creatieve evolutie.

Yuri Versluis (Business Consultant) en Edwin Popken (Senior Business Consultant) zijn beiden werkzaam bij Everest BV. Everest is sponsor van Trends in BPM 2011.