

Henry Franken blikt terug en vooruit

TIEN JAAR BIZZDESIGN

BiZZdesign is als leverancier van BPM- en Enterprise Architectuur-solutions niet meer weg te denken uit de Nederlandse BPM-markt. Al tien jaar vervult het Enschedese bedrijf een voortrekkersrol op het gebied van het gestructureerd verbeteren van bedrijfsvoering.

Door Hans Lamboo

De oprichters van BiZZdesign, waar Henry Franken er een van is, werkten allemaal als onderzoeker bij het toenmalige Telematica Instituut aan hetzelfde project. De doelstelling was om een methode te ontwikkelen voor het gestructureerd ontwerpen en verbeteren van bedrijfsvoering, en dan met name binnen gegevensintensieve organisaties, ondersteund door een tool. De op dat moment verkrijgbare software was volgens de onderzoekers vooral gericht op het configureren van IT-systemen. Onder leiding van project-manager Henry Franken werd vanuit een business view een tool ontwikkeld om meer greep te krijgen op de organisatie en de processen. Het project bleek sneller marktrijp dan was voorzien. “De leden van de stuurgroep, waarin partijen zaten als IBM, ING, de Belastingdienst en het ABP, adviseerden het project naar de markt te brengen. Zo werd ik in 2000 van onderzoeker ondernemer,” vertelt Franken. “In navolging van belangrijke auteurs als Tom Davenport noemden we wat we deden Business Process Engineering.” De oplossing was een samenhangend, geïntegreerd gereedschap bestaande uit een methode, tooling, trainingen, consultancy en best practices. “En dat is de essentie van wat we nu nog steeds doen.” Het Telematica Instituut was een research-instelling die op het snijvlak van business en IT opereerde. Thans werkt het instituut onder de naam Novay. De term ‘Telematica’, een samentrekking van telecommunicatie en informatica, is

inmiddels helemaal in onbruik geraakt. Het Telematica Instituut had de filosofie dat het werkelijk begrijpen van de relatie tussen IT en business een voorwaarde was om Telematica effectief in te kunnen zetten. Het gereedschap om daar inzicht in te krijgen en greep op te houden ontbrak. “Ik ging als jonge onderzoeker naar bedrijven als ING en het ABP toe en legde ze onze filosofie voor, en besprak hun uitdagingen en waarnaar we op zoek waren,” herinnert Franken zich. “Ze bevestigden het gebrek aan een methode en goede tooling daarvoor. Ze raakten geïnteresseerd en besloten mee te investeren in het project. Dat bracht het ministerie van EZ ertoe een subsidie toe te kennen.” Die projectpartners, zoals Franken ze noemt, waren feitelijk *launching customers* die het mogelijk maakten om als BiZZdesign te starten. “En we doen er nog steeds zaken mee.”

In het afgelopen decennium zijn er steeds meer aanbieders gekomen gespecialiseerd in het modelmatig ontwerpen en verbeteren van bedrijfsvoering, met name BPM. “Het is allemaal veel competatiever geworden. Er zijn zeker dertig BPM-aanbieders op de Nederlandse markt,” constateert hij. “Had je tien jaar terug een handjevol consultants, nu zitten er honderden bij verschillende consultancybedrijven op de bank te wachten op opdrachten. De markt vertoont dus tekenen van verzadiging.”

Hoe het ook zij, BiZZdesign heeft vastgehouden aan haar beginsel: het systematisch omgaan met verandering in bedrijfsvoering. “Dat is nog steeds een vraagstuk en dat zal

het tot in de eeuwigheid blijven,” stelt Franken. “Want organisaties veranderen voortdurend, er komen voortdurend nieuwe producten en diensten, de buitenwereld verandert steeds. Dus een geïntegreerd instrument waarmee dat beheersbaar wordt gemaakt trekt de belangstelling.”

De toegevoegde waarde was toen direct al dat in een begrijpelijke modelleertaal zaken binnen een organisatie inzichtelijk werden gemaakt voor de business. Bovendien maakte de tool het mogelijk maakt om veranderingen beter door te voeren. “Onze tool heeft één repository waar de modellen inzitten. Pas je in het ene model iets aan, dan wordt die aanpassing automatisch op alle andere relevante plaatsen doorgevoerd. Dat was een hele verbetering ten opzichte van tot dan gebruikte tools als Visio en PowerPoint. Ik denk dat BiZZdesign aan de basis heeft gestaan van een nieuwe generatie procesontwerp-tools.”

Architectuur

Franken heeft in tien jaar een flink aantal trends voorbij zien komen. “Eind jaren negentig was dat Business Process Redesign (BPR), alles moest op zijn kop. Gelukkig zijn we erachter gekomen dat je niet je huidige organisatie in de steek kunt laten om met iets nieuws te gaan beginnen. Maar ook BPR doorliep zijn *hype cycle* en werd BPM, met als kernboodschap: je moet voortdurend aan het verbeteren blijven aan processen en organisatie.”

IT werd van ontwikkelplatform een configuratieplatform, waardoor het werken vanuit modellen mogelijk werd en de visie beter door IT ondersteund kon worden. Er kwamen workflow-applicaties, men begon meer te denken in diensten. “Service-oriented denken, dat wordt steeds belangrijker. Daaruit ontstaan weer methoden zoals Enterprise Architectuur. Een open architectuur heeft het serviceparadigma in zich. Het servicegericht inrichten en managen van een organisatie, dat is de trend die je naar mijn smaak de komende jaren zult zien,” voorspelt hij. “We krijgen dus de impact van Enterprise Architectuur, de impact van de methoden daaromheen, en vervolgens de impact van technologie die dat goed ondersteunt. Dat wordt bepalend voor de wijze waarop organisaties zichzelf gaan veranderen.”

Enterprise Architectuur heeft volgens hem een hoger abstractieniveau dan procesontwerp, omdat het gaat om de samenhang van producten, diensten, processen, organisatie, applicaties, infrastructuur. Dat die ontwikkeling in volle gang is blijkt uit het vaker toepassen van open standaarden, zoals BPMN aan de BPM-kant. “Aan de architectuurzijde is er TOGAF als methode en ArchiMate als bijbehorende modelleertaal. TOGAF maakt een snelle ontwikkeling door en is inmiddels, naast het Engels, Frans, Duits en Nederlands, ook beschikbaar in het Chinees, Bulgaars en nog meer minder voor de hand liggende talen. ArchiMate werkt grafisch en is in elke taal toepasbaar. De belangstelling is wereldwijd groot!” Franken bemoeit zich actief met wereldwijde standaardisatie; hij is voorzitter van een van de organen binnen The Open



Foto: Henry Schiphauwer (fotostudio DEMA).

Henry Franken: “Servicegericht inrichten en managen is de trend die je de komende jaren zult zien”.

Group, en helpt andere fora met het geven van input op het gebied van Enterprise Architectuur.

Wat BPM en Enterprise Architectuur voor een bedrijf kunnen betekenen begint volgens Franken de laatste tijd bij de directies van organisaties door te dringen en te beklijken. “Begint,” benadrukt hij. “Het doorvoeren van veranderingen kost veel tijd, maar het creëren van besef bij het hoger management kost nog meer tijd. Een groot voordeel is dat er voor methoden en tooling steeds meer goede open standaarden komen, waardoor er een collectieve marketing ontstaat. Dat helpt om het besef bij managers vaste grond onder de voeten te geven. Ook organisaties zoals Gartner en Forrester kijken naar TOGAF en ArchiMate en adviseren vele bedrijven. Dat zorgt er weer voor dat je via de website in aanraking komt met hele grote bedrijven van overal ter wereld, die zeggen: jullie zijn een ontwikkelaar en ondersteuner van TOGAF en ArchiMate, we horen dat wereldwijd, zouden jullie ons ook kunnen helpen?” Bij grote bedrijven waar de IT steeds meer de deur uit gaat moet het raakvlak met de bedrijfsvoering heel goed worden begrepen, wil sourcing bij een partner of in de cloud succesvol kunnen zijn. “Dat is zeker een *driver* om Enterprise Architectuur een nieuwe boost te geven. De behoefte aan samenhang ontstaat juist als je de boel wilt opsplitsen, want dan zul je precies moeten weten waar de ‘knip’ zit,” zegt Franken. “Ook wetgeving waarbij je aantoonbaar *in control* over die samenhang moet zijn is een driver voor Enterprise Architectuur, over de samenhang tussen processen, en investeringen in IT. Dat heeft te maken met het feit dat IT steeds meer uit het stopcontact komt. Je moet precies weten welke aspecten je uit handen geeft. Als je je als bedrijf verder wilt ontwikkelen en kosteneffectief gebruik wilt maken van IT, dan heb je een

Enterprise Architectuur nodig die de samenhang tussen producten/diensten, processen, data, applicaties, infrastructuur, moet beheren. En daarmee kun je ook gemakkelijker veranderingen doorvoeren en outsourcen.”

Bij BiZZdesign sprak men vanaf het begin al van een ‘gereedschap voor bedrijfsarchitecten’, maar Franken geeft toe dat nu, na tien jaar, eigenlijk pas echt gesproken kan worden van een ‘complete tool met methoden voor bedrijfsarchitecten.’

Business Requirements

Een bedrijfsarchitectuur is een belangrijk middel om groot-schalige veranderingen goed voor te bereiden en door te voeren. TOGAF helpt daarbij. Centraal daarin staat het goed omgaan met Business Requirements. “Dat heeft niets met IT-requirements te maken,” legt Franken uit. “Business Requirements zijn zaken die vanuit verschillende stakeholders benoemd worden als zijnde de belangrijkste zaken die moeten veranderen om te komen waar we willen zijn. Het is dus geen Excel-lijst van allerlei functionaliteiten. Het gaat erom: wat zijn de doelen die we nastreven met de beoogde verandering, hoe kijken de verschillende stakeholders daar tegenaan, hoe kan dit het meest effectief gerealiseerd worden? Daarbij helpen Enterprise Architectuur-modellen enorm.”

Zijn pleidooi voor Business Requirement Management vindt zijn grond in het feit dat IT-projecten zo vaak mislukken. “IT-requirements sec zijn veel te nauw. Je kijkt naar de functionaliteiten van het IT-pakket terwijl we weten dat er altijd sprake moet zijn van een samenspel tussen processen, IT en organisatie. Het is niet voor niets dat Business Requirements zo centraal staan in de TOGAF-aanpak. Het gaat er immers om wat je met je business wilt bereiken; waar wil je uitkomen, wat zijn je Business Requirements voor je *to-be* situatie? TOGAF en ArchiMate ondersteunen dit uitstekend.”

BPM is er de afgelopen jaren volwassener op geworden, vindt Franken. “Er zijn dan wel veel leveranciers op de Nederlandse markt, maar hun tools gaan vaak niet verder dan het in beeld brengen van processen. Als je de ontworpen processen echt niet geïmplementeerd, gedragen en uitgevoerd krijgt, dan heb je niets meer dan een hele mooie tekening gemaakt. Belangrijk voor de *awareness*, maar je moet daar wel mee oppassen. Maar het percentage managers dat weet wat bedrijfsprocessen zijn, procesdenken implementeert en daarop stuurt is aanzienlijk gegroeid. We zijn er nog lang niet, dus er is nog een hoop werk te verrichten.

Je kunt wel de hele dag bezig zijn met je branding, ervoor zorgen dat iedereen je naam kent, maar het is beter dat de markt weet waar je voor staat,” stelt hij. “Ons product is veel meer dan software op een DVD-tje, het is een methode, een concept. We moeten ook nog veel evangeliseerwerk verrichten. Daarom maakte ik deel uit van een groep, met Ton Mulders, Frits Bussemaker, Jeroen de Groot en Johan Nelis, die het BPM-Forum Nederland heeft opgericht. Wij zeiden: volgens ons is het belangrijk om een platform te hebben waar BPM-kennis en BPM-kunde wordt uitgewisseld. Dat leidt de markt

enigszins op, dus dat helpt de markt te begrijpen wat BPM is en voor bedrijven kan betekenen. We waren er bij BiZZdesign op een bepaalde manier wel mee bezig omdat we toen al onze BPM-congressen aan het organiseren waren, maar in combinatie met het BPM-Forum was dat een extra aanjager. Toen zijn onze congressen gekoppeld aan het BPM-Forum, ook om het BPM-Forum meer naamsbekendheid te geven en te laten zien wat BPM kan betekenen. Met plezier ben ik daar mee bezig geweest. In het voorjaar van 2010 ben ik teruggetreden, Jeroen de Groot het jaar daarvoor en eind 2010 zal Frits ook terugtreden. Het is tijd voor nieuw bloed in het BPM-Forum.” Het gaat uiteindelijk allemaal om mensen. De term Informatie Technologie zegt eigenlijk al genoeg, vindt Franken. “Het is technologie ter beheersing van informatie. Naarmate alle voormalige kaartenbakken allemaal optimaal ontworpen zijn, komt het erop neer om de mensen die het daadwerkelijke werk verrichten te begrijpen. Als je als bedrijf een nieuw product of nieuwe dienst op de markt wilt brengen kun je bepaalde stukken automatiseren. Maar als je de mensen niet meekrijgt, als ze niet geloven in de manier van werken, niet geloven in de filosofie, dan heb je het nakijken. Dan heb je optimale IT en een niet-functionerende ploeg mensen, en een organisatie die met geen van beide overweg kan. Dat bedrijf zit met een groot managementprobleem en het zal er waarschijnlijk niet goed mee aflopen. Mensen zijn je belangrijkste asset. Ons onlangs verschenen boek heet niet voor niets *Processenwerk = MensenWerk*.”

Drie keer tien

BiZZdesign begon op het vlak van het verbeteren van bedrijfsvoering en BPE. “We bestaan nu tien jaar en hebben een bedrijf met meer dan tachtig man werkzaam. Ons product wordt in meer dan tien landen gebruikt. We zijn gegroeid naar een omzet die boven de tien miljoen ligt. We hebben significante stappen gemaakt in die jaren. Dat kan alleen maar als je voortdurend innoveert. En de juiste mensen aantrekt,” zegt Franken. Het openen van kantoren in het buitenland was voor BiZZdesign een absolute mijlpaal. Er zijn nu kantoren in de V.S., Engeland en België, binnenkort komen daar Scandinavië, Duitsland en Frankrijk bij. “Onze tooling zal een update en *boost* krijgen doordat we ons hebben aangesloten bij The Open Group, waar we veel tijd in zullen stoppen. De komende drie jaren betekenen voor BiZZdesign het verder standaardiseren van onze *service lines* en dat snel, effectief en professioneel naar buiten brengen. Omdat we ons actief bemoeien met TOGAF en ArchiMate krijgen we bezoek vanuit de hele wereld van mensen die met ons willen partneren of klant willen worden. BiZZdesign zal zich versneld doorontwikkelen tot een leading company. Daarbij verwacht ik ook een verdubbeling of verdrievoudiging van de omvang en de omzet.” Om te besluiten: “Ik wil in elk geval iedereen bedanken die ons de eerste tien jaar dit succes heeft gegund!”

Hans Lambou is hoofdredacteur van *Business Process Magazine*.