

## *Business Process Management: het einde van workflow?*

# Van technologie naar concept

*De afgelopen jaren worden we overladen met artikelen, dissertaties, lezingen en drukbezochte congressen over Business Process Management. Als workflowleveranciers bekend staande softwarefabrikanten hebben zichzelf van het BPM-pre-dikaat voorzien. Analisten van Delphi Group en Gartner Group beloven gouden bergen voor bedrijven die zich met BPM bezighouden. Ook is BPM sinds kort in Nederland het onderwerp van een heus forum, waarin de crème de la crème op dit gebied kennis deelt. Het lijkt er dus op dat BPM 'here to stay' is. Is dat ook werkelijk zo? En hoe zit het met workflow? Moeten we met de acceptatie van BPM definitief afscheid nemen van dit fenomeen? Of is het noodzakelijk beide termen te gebruiken voor verschillende begrippen en werelden die elk bestaansrecht hebben? Ton Pijpers en Jan van Zijderveld geven hun visie.*

Bij consultants, adviesbureaus en softwareleveranciers bestaat de neiging elke nieuwe trend direct te omarmen en daarmee vergelijkbare bestaande concepten voor het gemak maar overboord te gooien. Deze drang tot hypevorming wordt door sommige wetenschappers 'concepticide' genoemd: het voortdurend afwijzen van concepten die vlak daarvoor, eventueel bij gebrek aan beter, nog breed werden gedragen.

Om potentiële hypevorming rond (deels door haar zelf bedachte!) concepten te relativiseren heeft onderzoeksbureau Gartner Group de zogenaamde hype-cycle geïntroduceerd. Dit is een curve die aangeeft hoe technologische ontwikkelingen grosso modo in de tijd kunnen verlopen: van een steile piek van overspannen verwach-

tingen, via een diep dal van desillusies naar de stabiele situatie van volwassenheid en definitieve acceptatie.

Om de natuurlijke neiging tot concepticide en hypevorming ten aanzien van BPM kritisch te beschouwen, dienen wij ons de volgende vragen te stellen:

- > Is er met BPM sprake van een echte, fundamentele vernieuwing?
- > Is er sprake van een volwassen technologie? Welke belemmeringen zijn er eventueel nog aanwezig?
- > In hoeverre zijn bestaande workflowconcepten nog steeds bruikbaar, ook in relatie tot het nieuwe BPM-kader?
- > Is de markt voor BPM toe aan deze technologie?

Hieronder volgt een uitwerking van de verschillende vragen.

### **BPM vernieuwend?**

Om te beoordelen of BPM echt vernieuwend is, dienen we het concept eerst zuiver te definiëren. Hoewel er geen algemeen aanvaarde definitie voorhanden is zoals de WFM-definitie van de Workflow Management Coalition, wordt BPM in de universitaire wereld het meest volledig omschreven: 'supporting business processes using methods, techniques and software to design, enact, control and analyze operational processes involving humans, organizations, applications, documents and other sources of information'<sup>1</sup>.

BPM is derhalve gericht op twee verschillende fasen:

- > procesontwerp: het modelleren, analyseren en optimaliseren van bedrijfsprocessen;
- > procesuitvoering: het (al dan niet geautomatiseerd) uitvoeren en beheersen van bedrijfsprocessen.

Hiermee zijn we direct gekomen op het grootste verschil tussen workflow en BPM. Tot het einde van de twintigste eeuw lag bij het managen van bedrijfsprocessen de nadruk op het operationeel *uitvoeren* van die processen, al dan niet gebruikmakend van workflowtechnologie. De meeste tools voor workflow zijn dan ook vooral goed in het verdelen en routen van werk en het operationeel uitwisselen van gegevens met andere applicaties. De laatste jaren is er door toegenomen concurrentie en de grotere nadruk op snelheid, kwaliteit, efficiency en flexibiliteit veel meer aandacht gekomen voor het optimaliseren van het *procesontwerp*. Niet door middel van een eenmalige en grootschalige actie zoals ten tijde van

de BPR-hype begin jaren negentig (die de hele organisatie lamlegde), maar door middel van continue procesverbetering, in kwaliteitskringen 'continuous business improvement' genoemd. Moderne organisaties werken steeds vaker met procesmanagers die verantwoordelijk zijn voor een zo efficiënt en zo effectief mogelijke procesinrichting over afdelings- en organisatiegrenzen heen. Grote financiële dienstverleners hebben tegenwoordig zelfs BPM-afdelingen, waarmee procesverbetering en kwaliteitsmanagement in feite zijn geïnstitutionaliseerd. Door middel van overzienbare stappen wordt de procesinrichting steeds verder verbeterd, op weg naar 'operational process excellence'. Vaak gebeurt dit ter ondersteuning van de invoering van nieuwe organisatorische concepten als een shared services center of een mid-office voor de integratie van front- en back-office.

Procesverbetering kan alleen plaatsvinden als er wordt voldaan aan de volgende voorwaarden:

- de processen zijn expliciet gemaakt, dat wil zeggen dat er door middel van actuele en toegankelijke procesbeschrijvingen bij alle betrokkenen een goed en consistent beeld van de processen bestaat;
- de organisatie werkt procesgericht: niet het organisatorisch harkje staat centraal maar een optimaal functionerende keten van activiteiten over afdelingsgrenzen heen;
- er is een goed zicht op de actuele performance van het proces aan de hand van kengetallen (metrics), die voortdurend een integraal beeld van de procesprestaties geven.

Kortom, bedrijfsprocessen die men niet kan meten, kunnen ook niet worden verbeterd en evenmin adequaat worden aangestuurd. De mate van ontwikkeling van organisaties op het gebied van procesmanagement kan worden beoordeeld aan de hand van

het *process management maturity model*. Hierin worden verschillende niveaus onderscheiden: van geïdentificeerde, beschreven, gemeten en verbeterde processen naar gemanagede processen op het hoogste niveau, het niveau van continue procesverbetering. Op dat hoogste niveau is er via het mechanisme van de zelflerende organisatie sprake van een actieve regelkring waarin voortdurende evaluatie en bijstelling plaatsvindt van de bedrijfsprocessen.

Ter ondersteuning van continue procesverbetering bieden BPM-tools uitgebreide mogelijkheden voor het beschrijven, monitoren en analyseren van processen. Daarbij is wel van belang onderscheid te maken tussen twee categorieën. De eerste categorie tools houdt zich uitsluitend bezig

### ***BPM-tools bieden meer mogelijkheden voor systeemintegratie***

met procesontwerp, -diagnose en -analyse. In deze categorie vinden we producten als Aris van IDS Scheer, B Wise van B Wise en Testbed van Bizdesign. Deze producten bieden een groot scala aan ontwerp- en analysemogelijkheden (waaronder processimulatie), maar kunnen beperkt integreren met tools voor procesuitvoering. Daarnaast is er een categorie tools dat de uitvoering van de ontworpen processen met behulp van een workflow-engine kan ondersteunen (operationele besturing). Deze categorie omvat producten van leveranciers als Filenet, IBM en Staffware. Beperkten hun workflowproducten zich vroeger tot het loggen van procesgegevens waar verder niet veel mee werd gedaan (hooguit een export

naar third party 'business intelligence'-tools of Excel), de laatste jaren zijn deze tools uitgebreid met procesmonitors en analyse- en simulatiefunctionaliteit. Deze nieuwe functionaliteit draagt eveneens bij aan een meer geavanceerde operationele besturing van bedrijfsprocessen. Gartner heeft hier zowaar weer een nieuw buzzword voor bedacht: Business Activity Monitoring (BAM). Een voorbeeld hiervan is het dynamisch (her)berekenen van deadlines op basis van historische procesgegevens van vergelijkbare gevallen. Door Staffware is dit toegepast in een specifiek op de gezondheidszorg gerichte applicatie Soarian, waarmee ziekenhuizen het beslag op schaarse ziekenhuisbedden en daarmee de wachtlijsten kunnen beperken.

Door toevoeging van nieuwe functionaliteit worden veel traditionele workflowmanagementsystemen opgewaardeerd tot tools ter ondersteuning van Business Process Management. Naast de al genoemde uitbreidingen voor procesbesturing en -analyse, dragen ook de volgende ontwikkelingen bij aan deze opwaardering:

- BPM-tools bieden ten opzichte van de traditionele workflowmanagementsystemen meer mogelijkheden voor systeemintegratie. Veel leveranciers van BPM-tools hebben een Enterprise Application Integration-achtergrond of werken nauw samen met EAI-leveranciers. De bemoeienis met BPM vanuit de EAI-wereld is in ieder geval een impuls geweest voor het gebruik van procescomponenten als webservices;
- Workflowmanagementsystemen zijn vooral toegepast ter ondersteuning van documentgedreven administratieve processen, terwijl BPM zich bezighoudt met alle soorten informatieverwerkende processen: niet alleen kleinschalige processen met lage volumes, maar vanwege de verbeterde systeemintegratiemogelijkheden ook volledig geautomateerd.





vriendelijke interface voor het configureren van adapters voor systeem-integratie. BPM is niet slechts het managen van applicatie-integratie vanuit een procesmatig perspectief. Wat betreft de leveranciers voor procesmodellering en -analyse, spreken we in feite meer over gereedschap voor Business Process Modelling, dan over brede BPM-toepassingen.

Hoewel dus geen enkele leverancier een echt complete BPM-toepassing biedt, kunnen de afzonderlijke deelgebieden met volwassen technologie worden ingevuld. Het aantal implementaties waarbij de deelgebieden van BPM zonder veel maatwerk zijn geïntegreerd, is echter nog vrij beperkt. De echte uitdaging ligt vanaf nu in het implementeren van de geïntegreerde BPM-toepassingen die nu voorhanden zijn. Daarbij is niet zozeer de techniek een belemmering, maar veeleer de weerstand die de vereiste organisatorische veranderingen met zich meebrengen.

### WFM nog steeds bruikbaar?

Als deelgebied van een BPM-toepassing omvat workflowmanagement de orkestratie van bedrijfsprocessen, het op de juiste wijze vaststellen van de volgorde van activiteiten, de onderlinge afhankelijkheden en andere bedrijfs- en procesregels, zodat procesinstanties op de meest optimale manier kunnen worden aangestuurd en verdeeld over de aanwezige resources (mensen) en worden uitgevoerd door systemen. Deze procesintelligentie is in onze ogen een zeer belangrijke, zo niet de belangrijkste, component van Business Process Management, naast de drie andere deelgebieden. Met name alle theorieën die in de universitaire wereld zijn ontwikkeld met betrekking tot geavanceerde workflowpatronen, blijven onverminderd van kracht. Met de referentiearchitectuur van de Workflow Management Coalition als uitgangs-

punt is in de afbeelding de architectuur van een volwaardige Business Process Management-toepassing geschetst.

### Markt rijp voor BPM?

In een markt waar zoveel partijen met verschillende achtergronden (workflow, EAI, procesmodellering) met allerlei bewegingen bezig zijn (samenwerkingsverbanden, overnames, rebranding, grootscheepse productontwikkeling), moet wel veel geld te verdienen zijn. Dergelijke grote inves-

***BPM is niet slechts het managen van applicatie-integratie vanuit een procesmatig perspectief***

teringen zullen immers ooit moeten worden terugverdiend. Zonder in te gaan op specifieke business-cases, is een aantal ontwikkelingen waarneembaar dat de behoefte aan BPM-toepassingen in de markt versterkt:

- Vanwege de economische recessie bestaat een grotere behoefte aan operational process excellence;
- Bij reorganisaties, fusies of overnames gaat het al lang niet meer over de bedrijfscultuur die op één lijn moet worden gebracht, maar steeds meer over de integratie van bedrijfsprocessen en informatiesystemen;
- Door de opkomst van internet als gemeenschappelijk e-businessplatform en gezicht naar de klant is er steeds meer behoefte aan platformonafhankelijke integratie van processen over organisatiegrenzen heen: business-to-business- ofwel ketenintegratie;
- Klantgericht werken vereist een procesgedreven netwerk van losse relaties tussen afdelingen, teams,

softwarecomponenten en procescomponenten, zodat voor elke klantengroep of label op flexibele wijze een proces kan worden ingericht (het klonen van processen);

- Flexibiliteit is nodig om snel te kunnen reageren op bewegingen vanuit de markt, wetgever of concurrentie.

In deze snelkookpan kunnen slechts die organisaties overleven die qua strategievorming en daarop gebaseerde organisatie- en procesinrichting voldoende slagvaardig zijn om alle veranderingen van buitenaf soepel op te vangen en te gebruiken als uitdaging om de bedrijfsprestaties continu te blijven verbeteren. Adequaat procesmanagement en de inzet van ondersteunende instrumenten kunnen hieraan een belangrijke bijdrage leveren.

### Bronnen

1. Wil van der Aalst, Arthur ter Hofstede, Mathias Weske (editors), 'Business Process Management, Proceedings, International Conference, BPM 2003, Eindhoven, The Netherlands, June 2003', Springer-Verlag, 2003.
2. Marc Kerremans, 'Procesorkestratie in de praktijk', Business Process Magazine nr. 8, december 2003.
3. Jeroen de Groot, manager Proces & Kwaliteit bij Telfort, 'Best Practice @ Telfort', presentatie tijdens BPM-Forum, 27 november 2003.

### Ton Pijpers en Jan van Zijderveld

Ton Pijpers en Jan van Zijderveld zijn beiden als consultant werkzaam bij Atos Origin Business Solutions - business practice Enterprise Content Management. E-mail: [ton.pijpers@atosorigin.com](mailto:ton.pijpers@atosorigin.com) en [jan.vanzijderveld@atosorigin.com](mailto:jan.vanzijderveld@atosorigin.com).