

Heldere visie op gewenst toepassingsgebied cruciaal bij BPM-toolselectie

A fool with a tool is still a fool

Business process management en ondersteunende tooling staan sterker dan ooit in de belangstelling. De Sarbanes-Oxley Act, de Regeling Organisatie en Beheer van de DNB en de code Tabaksblat zijn voorbeelden van toenemende wet- en regelgeving die ervoor zorgen dat organisaties de inrichting van hun bedrijfsvoering transparant moeten maken. Om hieraan te voldoen kiezen organisaties steeds vaker voor een BPM-tool waarmee ze hun bedrijfsprocessen vastleggen en waarmee publicatie op inter- of intranet mogelijk is. Daarnaast blijft de 'traditionele' behoefte aan vastlegging van processen voor analyse-, simulatie- en documentatiedoelinden aanleiding om gebruik te maken van BPM-tools. In dit artikel geven de auteurs een kort overzicht van de deelgebieden binnen BPM en gaan ze in op een door hen uitgevoerd BPM-toolsonderzoek en de resultaten daarvan.

Het huidige business process management is min of meer een vervolg op de klassieke administratieve organisatie (AO in engere zin). AO legt de nadruk op de administratieve processen primair ten behoeve van het besturen van de organisatie en het afleggen van verantwoording daarover. Aanhangers van BPM beseffen dat het beheersen en optimaliseren van de processen - de operatie - van minstens zo groot belang is voor het realiseren van de doelstellingen van de organisatie.

Binnen het vakgebied van BPM is de totale bedrijfsvoering onderwerp van beschouwing geworden. In deze tijd,

waarin arbeidskrachten duur zijn, de consumenten hoge eisen stellen en de concurrentie toeneemt, worden bestuurders gedwongen de effectiviteit en efficiëntie van hun organisatie te verbeteren. De organisatie moet kunnen anticiperen op veranderingen in de markt. Dit vereist inzicht in de totale bedrijfsvoering. Onderwerpen als innovatie, kwaliteitszorg, kostenbeheersing, procesherontwerp (improvement en redesign) en doorlooptijdverkortening zijn van levensbelang voor het voortbestaan van een bedrijf. Administratieve Organisatie is dus al lang niet meer identiek aan business process management. AO is één van de aandachtsgebieden van BPM; de

wens of plicht om de AO op orde te brengen, kan in deze visie een aanleiding vormen om een BPM-traject te starten.

Het vakgebied BPM richt zich steeds meer op alle aspecten van de totale procesgang. De nadruk ligt hierbij nog wel op de administratieve processen. In de geschetste ontwikkeling speelt de 'technology push' ook een steeds belangrijker rol. Geïntegreerde hulpmiddelen (tools) voor het besturen en beheersen van processen komen in grotere mate beschikbaar. Voorbeelden hiervan zijn workflow automation, documentmanagementsystemen (DIS) en tools om processen vast te leggen en te simuleren. Business process management speelt pro-actief op deze ontwikkelingen in en maakt, daar waar zinvol, gebruik van deze hulpmiddelen.

Inrichting BPM-functie

Bij de inrichting van de BPM-functie binnen een organisatie is de cruciale vraag "Welk doel streeft de organisatie na met business process management?" Licht het accent op risicobeheersing, op kostenbesparing, op kwaliteitsverbetering of wil men allereerst een helder inzicht in de processen? Uit deze doelstelling is af te leiden welke aspecten uit de bedrijfsvoering in kaart dienen te worden gebracht. Wij onderkennen een aantal vakgebieden die nauw verwant zijn met, of zelfs onderdeel zijn van BPM. Deze vakgebieden zijn in het BPM-toolsonderzoek' meegenomen omdat ze een directe relatie hebben met de besturing en beheersing van operationele

processen, ieder vanuit een ander perspectief. Systeemontwikkeling (wat door sommige van de tools, zij het in geringe mate, ook wordt gefaciliteerd) hebben we bewust buiten de scope gehouden. Systeemontwikkeling is slechts een middel om de sturing en beheersing vanuit de andere vakgebieden te kunnen realiseren.

De vakgebieden die we in het onderzoek hebben onderkend zijn administratieve organisatie, operational riskmanagement, kwaliteitszorg, activity based costing, business intelligence en verandermanagement.

Administratieve organisatie. AO is het geheel van activiteiten van gegevensverzameling, -vastlegging en -verwerking en verstrekking van informatie ten behoeve van het besturen en beheersen van de organisatie en het

afleggen van verantwoording hierover. Als zodanig omvat dit geheel de maatregelen van het interne betrouwbaarheidssysteem. Het beschrijven van de administratieve organisatie is geen doel op zich. Het zwaartepunt van de beschrijving ligt bij de onderdelen, die bijdragen aan een betere

Tussen BPM en kwaliteitszorg bestaat een duidelijke relatie

bestuurbaarheid en beheersbaarheid van de organisatie en de processen. *Operational riskmanagement.* Dit is het vakgebied dat zich bezighoudt met het beheren van de operationele risico's. De definitie van operational

risk, zoals verwoord door The Basel Committee on Banking Supervision, is: "The risk of direct or indirect loss resulting from inadequate or failed internal processes, people and systems or from external events." Uit deze definitie blijkt dat operationele risico's direct voortvloeien uit de bestaande processen.

Kwaliteitszorg. Tussen BPM en kwaliteitszorg bestaat een duidelijke relatie: organisaties geven invulling aan kwaliteitszorg door procedures en normen op te stellen en het bewustzijn op dit gebied te verhogen. De nadruk ligt op de verbetering en het inzichtelijk maken van de bedrijfsprocessen die direct zijn gerelateerd aan de eisen die de klant stelt aan producten en diensten.

Activity Based Costing. ABC is de verbijzondering van de indirecte kosten van een organisatie naar de producten, klanten en distributiekanaal (kostenobjecten)². Hiertoe is enerzijds inzicht nodig in processen en activiteiten om een ABC-model in te richten, anderzijds reikt ABC handvatten aan om processen te beheersen en daarmee niet eenmalig goede resultaten te behalen, maar behaalde verbeteringen vast te houden.

Business intelligence. BI is het proces van verzamelen, schonen, combineren, consolideren, presenteren, analyseren, interpreteren en communiceren van alle relevante interne en externe data ter ondersteuning van besluitvorming in de organisatie. Op het moment dat de data aangeeft dat de koers van de organisatie moet veranderen, is er een vertaling nodig naar de processen. Hiervoor is het van belang dat de processen en de bijhorende informatiestromen in kaart zijn gebracht.

Verandermanagement. Elk transformatie- of verandertraject in een orga-

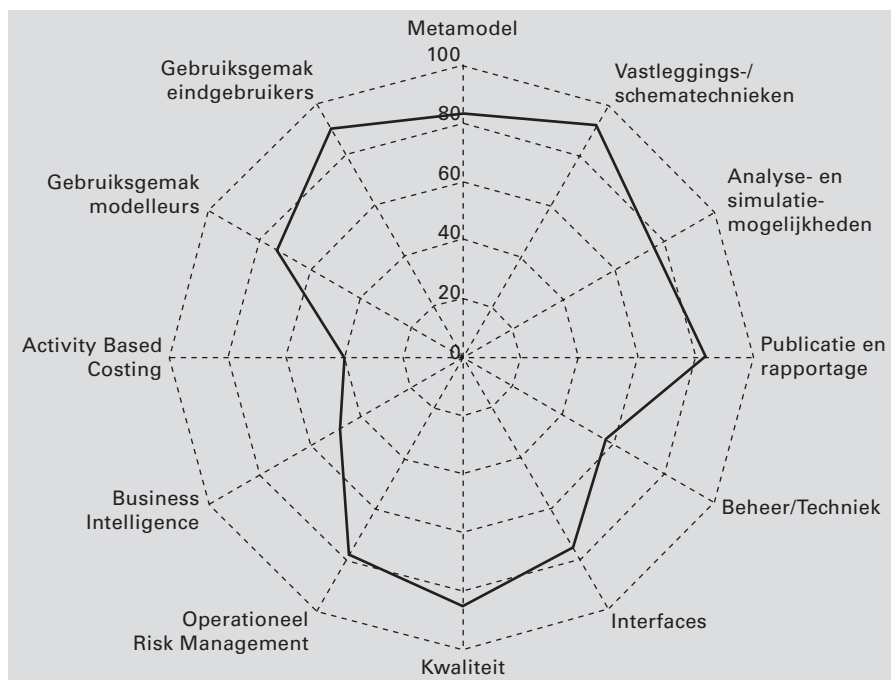


nisatie komt, ongeacht het type verandering, grofweg neer op de overgang (migratie) van een bestaande (ist-) situatie naar een nieuwe (soll-) situatie. Om zo'n verandertraject beheerst te kunnen laten verlopen is allereerst inzicht nodig in de ist-situatie. Om dit inzicht te verkrijgen en analyses te kunnen uitvoeren is een zekere vastlegging van de bestaande processen vereist. Bepaling van de soll-situatie is meer dan vastlegging: er kan sprake zijn van analyse, simulatie en (her)ontwerp. Ten aanzien van verandermanagement onderscheiden we de deelgebieden Business Process Improvement (BPI) en Business Process Redesign (BPR). BPI is het op een logische manier initiëren van continue verbeteringen in bestaande processen en BPR omvat het fundamenteel analyseren en radicaal herontwerpen van primaire en managementprocessen, taken en organisatiestructuren om drastische prestatieverbeteringen te realiseren.

BPM-toolsonderzoek

Waren tools aanvankelijk beperkt tot het vastleggen van processen vanuit een AO-blik (activiteiten, actoren, hulpmiddelen en dergelijke), de nieuwste generatie tools biedt vaak ook specifieke functionaliteit - al dan niet in de vorm van add-ons - op gebieden als riskmanagement en performancemanagement. Om inzicht te krijgen in de reikwijdte van de functionaliteit is een onderzoek uitgevoerd naar de op de Nederlandse markt beschikbare tools rond BPM. Daarbij hebben wij ons beperkt tot de tools die BPM als primaire functie hebben. Dat wil zeggen dat de nadruk van het tool ligt op het vastleggen, beheren en communiceren van processen. De tools die zijn genoemd in het kader 'Onderzochte tools' zijn bekeken.

De diverse casetools³ of IDE's⁴ die ook ondersteuning bieden aan procesmodellering zijn niet meegenomen in



De gemiddelde prestaties van een aantal Nederlandse BPM-tools op een scala van aspecten.

het onderzoek. In het onderzoek wordt wel kort aandacht besteed aan de verwachting van Gartner⁵ dat de tools en technieken voor business process analyse en modellering van informatiesystemen zullen integreren, maar dat het nog tot 2008 zal duren voor er werkelijk geïntegreerde suites op de markt zullen zijn.

Resultaten van het onderzoek

Het uitgevoerde onderzoek heeft zich gericht op een breed scala aan aspecten van de BPM-tools:

- Metamodel;
- Vastleggings- en schematechnieken;
- Analyse- en simulatiemogelijkheden;
- Publicatie en rapportage;
- Beheer en techniek;
- Interfaces;
- Specifieke ondersteuning voor functionele deelgebieden van BPM;
- Gebruiksgemak voor modelleurs en eindgebruikers;
- Kosten en opleidingsmogelijkheden.

In dit artikel gaan we wat de onderzoeksresultaten betreft in op de 'specifieke ondersteuning voor functionele deelgebieden van BPM', omdat

daar naar onze mening de grote verschuiving zit qua functionaliteit ten opzichte van een aantal jaar geleden. De lijn in het diagram toont de overall resultaten van alle onderzochte tools op bovengenoemde aspecten. Als we dan inzoomen op de functionele deelgebieden van BPM kunnen we het volgende concluderen:

Administratieve organisatie. AO is heel breed en de diverse deelgebieden komen in feite aan de orde in andere resultaten. Zo zal een goede ondersteuning van veel vastleggings-

Onderzochte tools

BPM-tool	Leverancier
Aris	IDS Scheer
BWise Cubed	BWise
Corporate Modeler	Casewise
Mavim Sis	Mavim
Protos	Pallas
Athena	SDW
BWise	Testbed
Studio	Bizzdesign

aspecten terugkomen in een goede score op 'metamodel' en 'vastleggings- en schematechnieken'. Logischerwijs scoren alle tools op deze aspecten goed (de klassieke AO, ook bekend onder de naam BIV - bestuurlijke informatievoorziening- was immers veelal het eerste toepassingsgebied van de tools⁶).

Risicomangement. Hoewel de gemiddelde score hier hoog is, zien we in de individuele toepassingen grote verschillen. Zo hebben enkele tools apart ontwikkelde modules of add ons voor dit deelgebied, terwijl andere het deelgebieden zeggen te dekken door specifiek gebruik van reeds bestaande modellen en objecten.

Kwaliteitszorg. Een procesmodel dat in het kader van de BIV/AO wordt opgesteld, wijkt in hoofdlijnen niet veel af van het procesmodel voor kwaliteitsmanagement. Gewenste uitbreidingen omvatten een integratie met normen (ISO, Arbo, Milieu) en de mogelijkheid om prestatie-indicatoren te definiëren en te meten.

Activity based costing. Op het gebied van ABC is de gemiddelde score relatief laag. Enkele van de onderzochte tools boden in het geheel geen ondersteuning. Als verklaring noemen we het bestaan van specifiek voor ABC ontwikkelde tools op de markt (Oros, Metify ABM, Oracle ABM et cetera). Daarnaast is ABC vaak niet het probleem van de business, waar nu veel initiatieven op het gebied van BPM worden opgestart, maar van de financiële afdelingen. Deze laatste leggen niet de koppeling met de vastgelegde bedrijfsprocessen.

Business intelligence. Ook voor BI is een aantal specifieke tools op de markt (Business Objects, Hyperion et cetera). Wat je hier wel zou verwachten is dat de koppeling tussen daadwerkelijke performanc cijfers en theore-

tisch beschreven processen sterker zou zijn gerealiseerd in de tools. Wel is een toename van dashboardachtige mogelijkheden waarneembaar.

Verandermanagement. Voor dit deelgebied zijn we niet tot een aparte score gekomen. Dit omdat de conclusie was dat we de faciliteiten met belang voor verandermanagement onder meer in de scores van 'vastleggings- en schematechnieken' en 'analyse en simulatiemogelijkheden' terugzien.

Still a fool

De verschillende tools scoren op specifieke terreinen significant anders. Sommige tools lijken het hele scala aan functionele deelgebieden af te

**De verschillende tools
scoren op specifieke
terreinen significant
anders**

dekken, terwijl andere zich beperken tot een subset. Is een tool uit de eerste categorie daarmee beter dan een uit de laatste? Dat hangt van het gewenste toepassingsgebied in de organisatie af. Het opstellen van een programma van eisen en wensen blijft nog steeds het startpunt bij toolselectie. Een heldere visie op het gewenste toepassingsgebied is hierbij cruciaal, want "a fool with a tool is still a fool".

Noten

1. Business Process Management: Inleiding tot het vakgebied en ondersteunende tools, drs. T.M. Jacobs, drs. H.E. Toebak, drs. A.M. van der Woude, Utrecht, Capgemini 2004, ISBN 90-75498-72-1 (www.nl.capgemini.com/overcapgemini/publicaties/2004/bpm/index.htm).
2. Activity Based Costing in de praktijk: Integratie van Business en IT, Hans Bos, Robert Boshouwers, Stijn van Oeyen, Edwin van de Sande, Utrecht, Cap Gemini Ernst & Young, 2002, ISBN 90-75498-56-X.

3. Case staat voor Computer Aided Software Engineering. Upper-casetools ondersteunen het modelleren en ontwerpen. Lower-casetools ondersteunen het realisatie- of bouwtraject tijdens softwareontwikkeling.
4. IDE staat voor Integrated Development Environment en integreert upper- en lower-casetools en veelal ook hulpmiddelen voor configuratiemanagement, projectmanagement en planning.
5. Strategic Planning, M. Blechar, Gartner Research Note, SPA-21-5951, 17 December 2003.
6. Bouwen aan BIV: Resultaten van een inventariserend onderzoek naar tools die het beschrijven en analyseren van Bestuurlijke Informatievoorziening ondersteunen, D.J. van Dijk, drs. K.J. van Til, drs D.J. van der Zee RC, Utrecht, Ernst & Young Consulting, 1999.

Tom Jacobs en Hans Toebak

Drs. Tom Jacobs is managing consultant binnen het competence cluster Process Management van Capgemini. Hij werkt in het grensgebied tussen bedrijfsprocesmodellering en systeemontwikkeling (tom.jacobs@capgemini.com).
Drs. Hans Toebak is managing consultant bij Capgemini. Hij leidt het competence cluster Process Management dat uit ongeveer 50 consultants bestaat (hans.toebak@capgemini.com).