

Alleen standaardisering van procesmodellering is geen oplossing

BEPAAAL EERST HET DOEL

Business processen zijn de kern van een organisatie. Ze verbinden de producten of diensten aan de klant en ze bepalen waar waarde wordt toegevoegd (en waar niet!). Daarom wordt er veel tijd, geld en energie gestoken in het op enige wijze modelleren van deze business processen. Maar gebeurt dit nu altijd even effectief?

Door Hans Toebak en Daniel Amador Sanchez

Als we anno 2005 terugkijken, dan kunnen we constateren dat al zeker twee decennia veel energie en inspanning wordt gestoken in het op enige wijze modelleren van processen. Wat we tegelijkertijd ook kunnen constateren is dat veel van die energie en inspanning uiteindelijk niet in verhouding lijkt te staan tot de waarde van de opgeleverde proces-modellen. Desondanks zien we ook nu nog dat veel organisaties bezig zijn processen in modellen te vatten, bijvoorbeeld omdat transparantie van de bedrijfsvoering meer en meer vereist wordt.

Een andere ontwikkeling die we zien is die van een verlangen naar standaardisatie in relatie tot het modelleren van processen. Dit verlangen is vooral ingegeven door de wens ICT beter te kunnen koppelen aan de procesmodellering. In dit artikel wordt gekeken naar waarom het zo vaak fout liep en – wat interessanter is – hoe voorkomen kan worden dat het in de toekomst weer fout zal gaan en wat hieraan gerelateerd de waarde van standards kan zijn.

Het waarom

We leren het allemaal op projectleidingcursussen en het staat in iedere methodiek beschreven: begin te onderzoeken of het zinvol is een project te beginnen, onderzoek de zakelijke rechtvaardiging (Business Case) voor het project met scope afbakening. Wat is het doel, oftewel waarom

willen we het eigenlijk en wat gaan we straks met de resultaten doen?

Hoewel het vanzelfsprekend lijkt om, voordat je aan enig procesmodelleringstraject begint, te weten waarom je dat gaat doen, zien we echter nog (te) vaak dat dit niet zo vanzelfsprekend is. Binnen organisaties werd weliswaar aan procesmodellering gedaan (de processen werden in enig tool vastgelegd), maar voorafgaand aan het starten van het modelleringstraject heeft men twee cruciale vragen niet beantwoord:

1. waarom willen we eigenlijk de processen modelleren: wat is het *doel*;
2. wie zijn afnemers van de procesmodellen: wat is de *doelgroep*?

Het resultaat is de levering van producten (procesmodellen) die door niemand worden gebruikt. De voorbeelden van de verstofte proceshandboeken en fraaie platen die het niet verder hebben gebracht dan wandvulling op saaie kantoor-muren zijn dan ook talrijk.

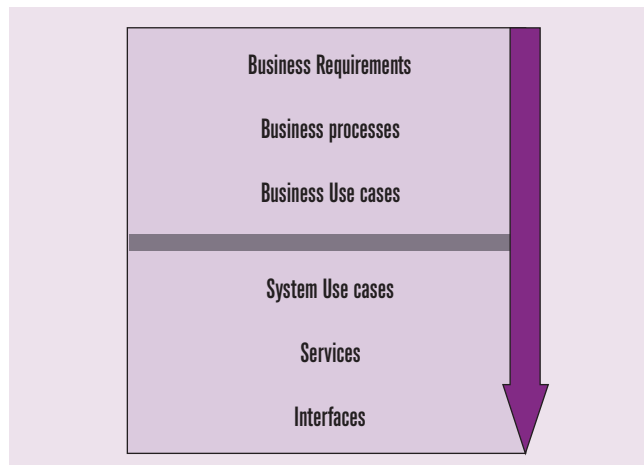
De aanleiding voor een organisatie om 'iets' aan procesmodelleren te gaan doen kan divers zijn. Veelal zal het initiatief vanuit de organisatie zelf komen ('het moet efficiënter' of er wordt een nieuwe applicatie ingevoerd). Soms ook is het een direct resultaat van eisen die externe partijen stellen (inclusief wet- en regelgeving). Kortom, de plaats van waaruit het initiatief tot procesmodelleren wordt genomen kan verschillend zijn.



Initiator/Doelgroep	Trigger/doel	Waarom procesmodellering
Audit-afdeling, IAD, Financiën, accountant	Wet- en regelgeving (compliance), AO/IC	Inzicht in procesgang vanuit controletechnisch oogpunt. Vastlegging huidige werkwijze ten behoeve van transparantie (tell me, show me & prove me).
ICT-afdeling	Systeemontwikkeling	Inzicht in procesgang als basis voor (informatie-) analyse en begrip tussen business en ICT (dezelfde taal spreken). Inzicht in gevolgen nieuwe systeem op procesgang, impact analyse. Mogelijkheid tot testen nieuwe procesgang in plaats van alleen de functionaliteit van het systeem.
Operationeel management	Proces-herontwerp, procesverbetering	Inzicht in huidige procesgang ten behoeve van analyse, verbetermogelijkheden. Analyse/herontwerp, komen tot nieuwe processen. Inzicht in vernieuwde procesgang. Ondersteuning/uitvoering simulatie door PM tool.
Algemeen management, Financiën, Risk management	(Operational) Risk management	Inzicht in huidig proces: waar zitten risico's. Inzicht in reeds genomen maatregelen, gedekte en ongedekte risico's. Inbouwen nieuwe maatregelen in processen.
Operationeel management, Medewerkers	Taakstructurering, procesverbetering	Inzicht in procesgang ten behoeve van inwerken, opleiding. Inzicht in procedure (duidelijkheid in uit te voeren handelingen), overdragen van kennis, analyse/herontwerp, komen tot nieuwe processen.

Afbeelding 1: Doelgroepen en hun eigen doelstellingen.

Weten waarom je processen wilt gaan modelleren is een eerste randvoorwaarde voor een succesvol traject. Daarnaast speelt ook de doelgroep een zeer belangrijke rol. Verschillende afnemers zullen verschillende eisen stellen aan de opgeleverde producten. Algemeen geldt dat (hoger) management meer behoefte heeft aan een globaal, overall inzicht en minder aan gedetailleerde uitwerkingen, terwijl de man op de vloer gedetailleerde, herkenbare informatie (niveau werk-instructies) wil zien. De tabel in afbeelding 1 geeft een (niet uitputtend) overzicht van mogelijke doelgroepen die ieder hun eigen doelstellingen met procesmodellen nastreven. Uiteraard moet geprobeerd worden de eisen en wensen van verschillende groepen zoveel mogelijk te combineren.



Afbeelding 2: De hele range van Business Requirements tot en met Interfaces.

Als echter blijkt dat bepaalde combinaties niet leiden tot een kwalitatief hoogwaardig en voor de doelgroepen bruikbaar product, dan is het aan te bevelen om meerdere vastleggingen van hetzelfde onderwerp te maken (ook al zullen samenhang en onderhoudbaarheid een groter probleem worden). Gelukkig maakt de huidige generatie BPM tools (zie de uitgave Business Process Management, Inleiding tot het vakgebied en ondersteunende tool, ISBN 90-75498-72-1), het mogelijk dit toch geïntegreerd te doen, met minimale redundantie in de vastlegging.

Hoe zit het met standaards?

Een aspect dat nauw gerelateerd is aan de doelgroep is de presentatievorm van de BPM-producten. Niet alleen een goede inhoud is een vereiste, gebruikers kijken ook steeds kritischer naar de vorm waarin zij producten krijgen aangeboden. Hoewel we in dit artikel niet verder op dit aspect ingaan, geldt als algemene stelregel dat de verhouding tussen vorm en inhoud toegesneden moet zijn op het doel en de doelgroep. Ten aanzien van de vorm kan de vraag gesteld worden waarom er zoveel vormen blijken te zijn, of anders gesteld: hoe zit het met standaards?

Het hebben van een interne standaard ten aanzien van procesmodellen lijkt algemeen onderkend: standaards (conventies en richtlijnen) bevorderen het hergebruik van modellen of (deel)componenten van modellen. Niet alleen de snelheid van het modelleren wordt hiermee vergroot maar ook wordt de onderhoudbaarheid en de bewaking van de samenhang vergemakkelijkt. Daarnaast bevordert een modelleringstandaard de acceptatie van modellen. Als men

de standaard eenmaal begrijpt, dan kan men alle modellen begrijpen; de verschillende doelgroepen spreken één en dezelfde taal.

Vreemd genoeg zien we amper organisatie-overstijgende, algemeen geldende standards op het gebied van procesmodellering. En wat zou nu mooier zijn indien iedereen dezelfde taal sprak, binnen en buiten de organisatie?

De behoefte aan deze algemeen geldende standaard is in de markt onderkend. De afgelopen jaren zijn er dan ook veel ontwikkelingen geweest op dit gebied. Op dit moment zijn er twee notaties, UML en BPMN, die strijden om dé standaard te worden binnen het BPM werkveld.

UML (Unified Modeling Language), dat door de OMG (Object Management Group) is ontwikkeld, wordt al jaren veelvuldig gebruikt in systeemontwikkeltrajecten. De kracht van UML zit vooral in de mogelijkheid om de functionele specificaties vast te leggen op een objectgeoriënteerde manier. Naast het vastleggen van specificaties is het ook mogelijk om business processen vast te leggen. UML heeft hiervoor verschillende modellen zoals: use case-diagrammen, sequence-diagrammen en activity-diagrammen. Het feit dat één en dezelfde modelleertaal gebruikt kan worden voor zowel business modellering als systeemanalyse en -ontwerp biedt allerlei voordelen in communicatie en in de herbruikbaarheid van modellen. Toch zijn UML-modellen vooralsnog te technisch en abstract om goed processen vanuit een business doelstelling in kaart te brengen. Gevolg zal zijn dat de gemiddelde businessmedewerker teruggrijpt naar de bekende Visio- en Powerpoint-oplossingen die hij of zij wel kan lezen. Dus ook met UML lijkt het probleem te spelen dat procesmodellering vanuit een IT perspectief is ontwikkeld waardoor er te weinig aan de eisen wordt voldaan die de business stelt aan een notatie.

XML

Een tweede stroming binnen het BPM-werkgebied is BPMN (Business Process Modeling Notation). BPMN is door de Business Process Management Initiative (BPMI) met een tweeledig doel ontwikkeld (versie 1.0 is uitgebracht in Mei 2004). Enerzijds om het gat te overbruggen tussen procesontwerp en procesimplementatie, oftewel tussen business en ICT. Anderzijds om XML-achtige 'execution languages' zoals BPEL4WS (zie kader) te kunnen visualiseren. Met BPMN is het dus goed mogelijk om business processen te beschrijven. De notatie maakt gebruik van duidelijke objecten en technieken. Daarnaast is het mogelijk om vanuit BPMN BPEL4WS te genereren waardoor de hele range (zie afbeelding 2) van Business Requirements tot en met Interfaces afgedekt kan worden.

Ook bij de ondersteunende BPM tools zien we zelden of nooit dat het hele traject van business requirements tot code wordt ondersteund. Er is meestal een grijs gebied (in het midden van de afbeelding) waar de BPM tools nog wel wat kunnen betekenen, maar het is de vraag of meer specialisti-

BPEL4WS

staat voor Business Process Execution Language for Web Services en is ook bekend als BPEL; een op XML gebaseerde taal waarmee een bedrijfsproces formeel wordt beschreven en wordt vooral toegepast voor procesintegratie van applicaties met behulp van webservices en 'orchestration' van de bedrijfsprocessen. BPEL is technisch van aard en hierdoor ongeschikt om vanuit een business point of view processen inzichtelijk te maken. Er bestaan verschillende versies.

sche tools hiervoor niet handiger zijn. Tevens kunnen we constateren dat vooral voor het deel onder het grijze gebied de standards verder ontwikkeld zijn dan daarboven; zoals bijvoorbeeld UML of BPEL. Het doel van business modellering is, zoals gesteld, echter niet altijd het creëren van een vertrekpunt voor software-ontwikkeling.

Wat in relatie tot afbeelding 2 ook opvallend is, is dat voor het deel boven het grijze gebied (dat per tool overigens hoger of lager in de keten kan liggen) een enorme diversiteit aan tool-leveranciers bezig is met even zovele modellering-technieken. Tot nu toe is er echter nog geen marktleider opgestaan die haar stempel weet te drukken. Ook is er nog geen succesvol initiatief door de markt geadopteerd; iets wat wel geldt voor het deel onder het grijze gebied.

Conclusie

Hoewel standaardisatie vanuit specifieke doelstellingen nagestreefd wordt, blijft voor het modelleren van de bedrijfsprocessen vanuit business issues als compliance, risk management en cost effectiveness nog steeds een groot aantal modellen beschikbaar en is er op dit moment geen breed gedragen standaard beschikbaar.

Er zijn wel ontwikkelingen gaande. Niet op de laatste plaats de aangekondigde fusie tussen OMG (UML) en BPMI (BPMN). Deze bundeling van krachten zal zeker tot een versnelling leiden op het gebied van BPM-standaards. OMG heeft aangekondigd de notatie BPMN snel te willen adopteren. Mogelijk zal op korte termijn hiermee één wereldwijde BPM-standaard ontstaan die voor verschillende doeleinden gebruikt kan worden en de volle range van Business Requirements tot aan Interfaces afdekt.

Hierbij blijft de conclusie dat, ook als er één standaard komt en iedereen dezelfde taal spreekt, dit nog geen garantie voor succesvolle procesmodellering is. Het belangrijkste blijft vooraf te bepalen wat het doel van de procesmodellering is en voor wie dit wordt gedaan.

Hans Toebak en Daniel Amador Sanchez

Hans Toebak (hans.toebak@capgemini.com) en Daniel Amador Sanchez (daniel.amadorsanchez@capgemini.com) zijn als Principal Consultant en Senior Consultant werkzaam bij Capgemini en gespecialiseerd in Business Process Management.