

Veranderinstrument en uitstekend communicatiemiddel

PROCESARCHITECTUUR SUCCESSFACITOR

Uit de automatiseringswereld weten we dat architecturen in verandertrajecten welkome aangrijpingspunten kunnen bieden. Van recenter datum zijn de eerste praktijkervaringen met het concept 'procesarchitectuur'. Het is niet eenvoudig om van dit nieuwe concept een succesfactor te maken. In dit artikel worden enkele dilemma's in het gebruik van procesarchitecturen besproken, met suggesties voor oplossingsrichtingen.

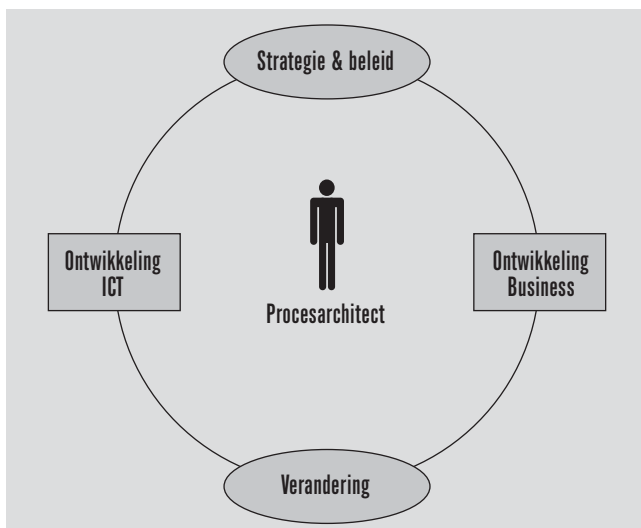
Door Rob van de Wetering en Gerard van der Zaal

In de ICT hoeft men niet meer van het belang van 'architectuur' te worden overtuigd. Grote automatiseringsprojecten zijn door omvang, complexiteit, dynamiek en impact zonder architectuurprincipes nog nauwelijks effectief aan te sturen op tijd, kwaliteit en risico's. Een goede ICT-architectuur helpt om grip te krijgen door de samenhang weer te geven tussen gegevens, applicaties, databases en servers. Door de meest

relevante aspecten van de (toekomstige) realiteit te benadrukken, en de minder relevante op de achtergrond te houden, is een architectuur namelijk een uitstekend communicatiemiddel. Ten eerste tijdens de besluitvormingsfase, bij het balanceren tussen wensen en eisen enerzijds en de financiële, technische of andersoortige beperkingen anderzijds. Ten tweede als kader voor de detailontwerpers en bouwers van het systeem.

Businessarchitectuur

Geleidelijk aan beginnen grote organisaties nu ook aandacht te schenken aan de 'businessarchitectuur'. Het management heeft behoefte aan inzicht op welke wijze de gekozen ICT-oplossingen bijdragen aan de verbetering van de bedrijfsvoering. De relatie tussen businessdoelen en ICT-doelen wil men via de architectuur scherper in beeld krijgen. Daarnaast blijkt dat grote organisatieveranderingen als fusies, business process outsourcing, de introductie van workflow management op zichzelf qua complexiteit en dynamiek niet onderdoen voor pure systeemontwikkelingstrajecten. Ook dat is een reden om het architectuurdenken uit de ICT-wereld ook aan de businesskant van organisaties toe te passen. Ook daar heeft het management veel baat bij 'samenhang', 'overzicht', 'afbakening' en 'een gestructureerde aanpak', aspecten die allemaal in het architectuurdenken samenkomen. Er komt bij dat in veel organisaties het besef doorbreekt dat bedrijfsprocessen als het vertrekpunt van diverse veranderingen moeten worden beschouwd. De huidige belangstelling



Afbeelding 1: De plaats van de Procesarchitect.

voor het vakgebied Business Process Management onderstreept deze tendens. De procesarchitectuur wordt hierbij in toenemende mate gezien als een fundamentele schakel tussen de diverse overige architecturen, maar ook: tussen business en ICT; tussen klantvraag en producten & diensten; tussen wet- & regelgeving en uitvoering; tussen strategie en implementatie. De afgelopen vijf jaar zijn in verschillende organisaties op dit vlak eerste ervaringen opgedaan. De procesarchitectuur lijkt niet meer uit grote verandertrajecten weg te denken. Desondanks worstelen veel organisaties met dit relatief nieuwe concept. Een aantal van de worstelingen en dilemma's passeert in dit artikel de revue.

Veranderinstrument

Het management van veel organisaties worstelt met de toepassing van de architectuurprincipes als veranderinstrument. Wat daarbij opvalt is onder meer dat de procesarchitectuur, net als de ICT-architectuur, nog te vaak als een blauwdruk wordt gezien, een vastomlijnd en nauwkeurig uitgewerkt toekomstbeeld waar consequent aan vastgehouden dient te worden. Nieuwe inzichten, uitzonderingssituaties en tijdelijke afwijkingen worden niet geaccepteerd. Door deze, vrij mechanische manier van denken en het streven naar een 100 procent ideale eindsituatie, wordt het veranderingsproces een slechte dienst bewezen. Daar waar de procesarchitectuur een concretisering van een actuele visie zou moeten zijn, en daardoor een instrument voor zowel strategische discussies als ontwerptrajecten, wordt het een knellende dwangbuis voor management en medewerkers.

Wat impliciet vaak meespeelt is dat de tijdshorizon van de beoogde architectuur veel te ver in de toekomst wordt gelegd. Wie denkt ten aanzien van de procesinrichting tien jaar van tevoren definitieve keuzes te kunnen maken, houdt zichzelf en zijn omgeving voor de gek. Een procesarchitectuur is alleen een effectief instrument, als hiermee de veranderingen op zowel de korte als de lange termijn gestuurd kunnen worden. Een randvoorwaarde daarbij is dat deze architectuur geregeld wordt geactualiseerd, aangezien tegenwoordig in elk verandertraject met tal van tussentijdse fundamentele bijstellingen gerekend moet worden.

Om een vergelijkbare reden is het ook niet verstandig om bij de inhoudelijke uitwerking van de architectuur een te brede scope te hanteren. Veel architecten hebben de neiging om de gehele organisatie in al haar facetten te willen beschrijven in één allesomvattend eindproduct. Er blijken echter steeds weer andere aandachtspunten denkbaar die verhoudingsgewijs onvoldoende in de architectuur tot uiting komen en als excuus voor vertraging kunnen worden gebruikt. Het is uit oogpunt van effectiviteit daarom beter de aandacht te beperken tot die elementen die voor de organisatie daadwerkelijk strategisch van belang zijn, de klant echt raken en door de verandering worden beroerd. Het gaat er dus om per verandertraject te kiezen voor een duidelijke prioriteitstelling

en de inspanningen te doseren bij het gebruik van de architectuurprincipes. Doet men dat niet, dan schiet men het eigen doel voorbij. Het draagvlak voor de architectuur zal minimaal zijn en het beeld van 'ingewikkeld verhaal tegen hoge kostprijs' is gecreëerd. De procesarchitectuur verwordt tot een papieren tijger.

Alternatief

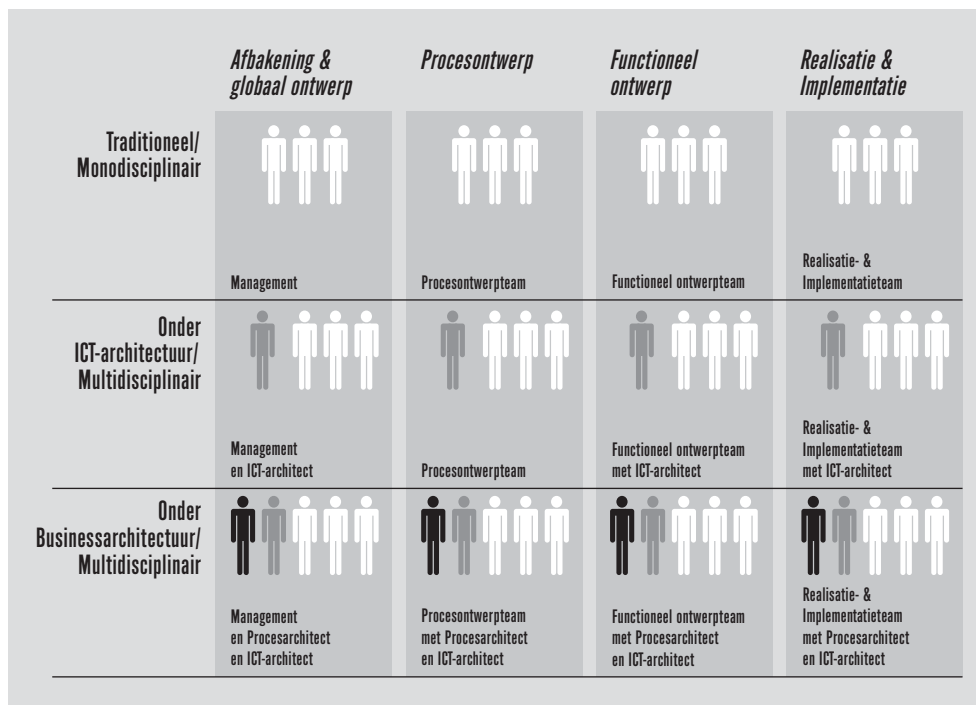
Een alternatief is om de procesarchitectuur wat abstracter op te zetten, dus meer inrichtingsonafhankelijk in te vullen. Concrete veranderingen hoeven in dat geval niet steeds opnieuw tot aanpassingen in de procesarchitectuur te leiden. De vraag is wel wat de procesarchitectuur dan nog als veranderinstrument kan toevoegen. Want op die manier verliest de procesarchitectuur zijn betekenis als kompas en ankerpunt voor lopende verandertrajecten. In feite is dit daarom een zinloze vluchtroute.

Door de mechanische manier van denken wordt het veranderingsproces een slechte dienst bewezen

Als men de procesarchitectuur in grote verandertrajecten serieus als veranderinstrument wil inzetten, dient het te worden opgezet als een 'levend' product dat houvast biedt bij de feitelijke inrichting van de bedrijfsprocessen. Dat impliceert dat actief beheer moet worden gevoerd op de procesarchitectuur en dat deze in interactie met projecten en via periodieke procesaudits actueel wordt gehouden. Op het hoogste niveau in de organisatie moet de procesarchitectuur daarom minimaal jaarlijks een herijking ondergaan. De procesarchitectuur is daarmee geen statisch eindproduct dat langs een revolutionair ontwikkelpad in één keer wordt vormgegeven. De procesarchitectuur volgt bij voorkeur een meer evolutionair ontwikkelpad dat recht kan doen aan de relevante bewegingen in en rond de organisatie.

Belangrijk daarbij is verder dat de procesarchitectuur niet slechts wordt neergezet als een grafische weergave van de toekomstige situatie. Wezenlijk is ook een structuur te bedenken voor het vastleggen van:

- De vertaling van bedrijfsdoelstellingen naar procesarchitectuur. Welke ontwerpkeuzes zijn er gemaakt bij de totstandkoming van de procesarchitectuur;
- De vertaling van procesarchitectuur naar ontwerp- en prestatiecriteria. Aan welke eisen moeten de ontwerpen voldoen die de procesarchitectuur als basis hebben;



Afbeelding 2: De klassieke scheiding der geesten tussen business en ICT kan door een grotere betrokkenheid van de procesarchitect worden doorbroken.

- De aansluiting tussen procesarchitectuur en andere architecturen. Wat is de relatie met de product-, organisatie- en informatiearchitectuur? Wat is de relatie met wet- & regelgeving.

Op die manier vindt de procesarchitectuur aansluiting bij de strategische discussies, de implementatie en bij de overige ontwikkelingen in de organisatie.

Klassiek vraagstuk

Veel verandertrajecten zijn gericht op de aanpassing of realisatie van ICT-voorzieningen. De aansluiting tussen business en ICT is hierbij helaas vaak een bron van ergernis. Dikwijls heeft men gepoogd om organisatorische veranderingen te laten 'meeliften' op sterk ICT-gedreven projecten. Maar dit leidde achteraf vaak tot de conclusie dat cultuur, personeel en processen onderbelicht zijn gebleven. Gevolg: inefficiënte processen, matige integratie van het nieuwe systeem met bestaande systemen en weerstand bij eindgebruikers. Dit klassieke vraagstuk van 'business-IT alignment' is in de literatuur al uitgebreid besproken en in tal van grote projecten aanleiding geweest voor uiteenlopende maatregelen, maar de praktijk blijkt weerbarstig. Elke keer gaat het op voorspelbare punten weer helemaal fout.

De klassieke scheiding der geesten tussen business en ICT is nog steeds zeer actueel. Organisaties die zich inmiddels met een procesarchitectuur hebben gewapend ervaren dat niet alleen de methodische uitwerking en inpassing, maar ook de organisatorische inbedding van dit nieuwe veranderinstrument veel aandacht vraagt. Qua methoden en, misschien nog wel veel belangrijker, qua cultuur staan de gebruikers- en de ICT-

organisatie meestal nog mijlenver van elkaar af. Er is sprake van een soort Berlijnse muur, waarbij 'wij' aan de ene kant verblijven en 'zij' aan andere kant hun tijd doorbrengen. Een veel voorkomende weeffout in de relatie tussen business en ICT is bijvoorbeeld dat beide zijden van de organisatie hun eigen methoden en technieken hebben ontwikkeld, ook op architectuurniveau. Het gevolg is dat de beoogde vertaling van business- naar ICT-producten en de daaropvolgende beoordeling van de ICT-producten door de business met horten en stoten verlopen. De partijen spreken letterlijk een andere taal. Dat is ten dele te voorkomen door gemeenschappelijke methoden en technieken te ontwikkelen. Er is bijvoorbeeld geen principiële reden waarom voor de processchema's in het functioneel ontwerp een andere ontwerptaal gebruikt moet worden dan voor de processchema's opgesteld door de businessanalisten. Toch is dit dagelijkse praktijk. Het zou daarom veel beter zijn als de business- en ICT-architecten bij de start van grote verandertrajecten en bij de opstelling van de bedrijfsarchitectuur gezamenlijk een set van methoden en technieken zouden selecteren.

Fasering

Daarnaast zien we dat ICT-gerichte verandertrajecten vaak een strikte fasering kennen. In de eerste fasen staan de businessaspecten centraal, in de latere fasen gaat vrijwel alle aandacht uit naar de ICT-aspecten. Als het bouwteam eenmaal op stoom is, zijn de procesontwerpers en materiedeskundigen vaak al naar een ander project overgestapt. De overdracht van kennis en ervaring is daarmee voor een belangrijk deel afhankelijk gemaakt van de ontwerpen die op papier zijn gezet. Dat verklaart ook waarom de opgeleverde applicatie nog in

veel te veel gevallen afwijkt van de ontwerpcriteria die eerder in het ontwikkeltraject met de gebruikers zijn doorgesproken. Wat dat betreft zou het helpen als ICT-medewerkers standaard zouden participeren bij de totstandkoming van de business-architectuur en het businessontwerp. De procesontwerpers en materiedeskundigen zouden vervolgens onder begeleiding en aansturing van procesarchitecten moeten meehelpen bij de uitwerking van het functioneel ontwerp en het beantwoorden van vragen uit het bouwteam. In automatiseringsprojecten schrik men daar vaak nog voor terug: de verschillende disciplines werken nauwelijks samen en zijn zelfs op verschillende plekken gehuisvest. Want multidisciplinaire teams zouden niet passen bij de zakelijke opdrachtgever/opdrachtnemer-relatie tussen business en ICT. Wij zien deze tegenstand vooral als een achterhoedegevecht van managers die zo lang mogelijk aan de klassieke managementstijl van weleer trachten vast te houden.

Gezien de impact op de businesskant van de organisatie, mag van de ICT-afdeling niet langer verwacht worden dat alle businessaspecten als vanzelf in voldoende mate worden meegenomen. De eindverantwoordelijkheid voor de inrichting van de bedrijfsprocessen moet dan ook expliciet aan de businesskant worden belegd. Als tegenhanger van de ICT-afdeling, is het raadzaam om een afdeling voor Business Process Management (BPM) in te richten. Daar kan gericht een procesarchitectuur tot ontwikkeling worden gebracht die de afstand tot de ICT helpt te verkleinen. Er zijn diverse organisaties waar inmiddels een dergelijk organisatieonderdeel is opgezet. Zowel voor het management als de architecten is dat soms nog wel even wennen, niet in de laatste plaats vanwege de introductie van de rol van de procesarchitect.

Procesarchitect

De procesarchitect kan de beleidsvormers ondersteunen door verschillende oplossingsalternatieven uit te werken. Hij kan de gevolgen van beleidskeuzes voor de organisatie met behulp van een procesarchitectuur 'doorrekenen'. Daarnaast kan de procesarchitect management, lijnorganisatie en staf vroegtijdig en gedoseerd betrekken bij de ontwikkeling van de procesarchitectuur en daarmee draagvlak voor veranderingen creëren. Kortom, de procesarchitect is idealiter een intermediair tussen de vele betrokkenen in een verandertraject. Hij is de vertaler, de inbrenger van creatieve oplossingen en degene die zoekt naar de juiste balans tussen wensen en eisen enerzijds en (on-)mogelijkheden anderzijds.

De rol van de procesarchitect stelt specifieke eisen aan zijn kennis en kunde. In veel gevallen hebben procesarchitecten hun kennis en ervaring opgebouwd in een ICT-omgeving. Dat verschaft ze op zichzelf een stevige inhoudelijke en methodische basis voor de grote verandertrajecten met een hoog ICT-gehalte. Tegelijkertijd zien we dat deze achtergrond beperkingen met zich meebrengt. De verleiding om strategi-

sche vraagstukken direct vanuit de technologie te benaderen, zonder ook de belangen aan de businesskant nadrukkelijk te beschouwen is erg groot.

Verder impliceert een ICT-achtergrond vaak een meer mechanische manier van denken. Dit is een manier van denken die we al eerder in verband hebben gebracht met de neiging altijd voor de 100 procent ideale oplossing te willen gaan. Maar we hebben ook gezien dat dit contraproductief kan uitpakken. Bij menig projectleider wordt daardoor het idee versterkt dat hij procesarchitecten als vertragende factor moet beschouwen en dat hij deze daarom maar beter op afstand kan houden. Echter, in zijn positie als 'bruggenbouwer' moet de procesarchitect continu de interactie met projectleiders,

Een randvoorwaarde is dat de architectuur geregeld wordt geactualiseerd

gebruikers, materiedeskundigen, ICT'ers en besluitvormers aangaan, daar waar ICT'ers zich over het algemeen liever met de inhoud van het vraagstuk bezighouden. Hoewel men vaak geneigd is architecten vooral methodische opleidingen te laten volgen, zou het voor de procesarchitect met een ICT-achtergrond daarom wel eens verstandig kunnen zijn het accent veel meer op implementatiegerichte professionalisering te leggen.

Pro-actief

Ook in een ander opzicht zou de organisatie zich vaak bewuster mogen zijn van de specifieke rol die de procesarchitect kan bekleden. We zien geregeld dat de procesarchitecten buiten de grote projecten worden gehouden, ver weg en uit het zicht van de projecten, in een positie die aan een ivoren toren doet denken. Voor de interactie tussen de procesarchitect en de businessontwerpers is dat natuurlijk fnuikend. Beter is het om elke procesarchitect ook binnen één of meer projecten een rol en een werkplek te geven. Misschien niet voor de volle 100 procent, zodat hij af en toe de gepaste afstand kan nemen die ook van hem gevraagd wordt. Maar in elk geval een deel van zijn tijd. Hierbij snijdt het mes aan twee kanten: de procesarchitect leert resultaten te leveren die aansluiten op de praktijk en de projecten zullen gemakkelijker kunnen passen binnen de kaders die door de architectuur gedefinieerd worden. Alleen zo wordt voorkomen dat de procesarchitectuur wordt beleefd als een theoretische exercitie en de architect als een goedbedoelende hobbyist.

Er moet verder voor gewaakt worden dat de procesarchitect niet als een soort senior procesontwerper door het leven gaat. »

Als procesarchitect heeft hij een andere rol en verantwoordelijkheid dan de procesontwerper. Daar waar de procesontwerper of businessanalist tot in detail afstemt met gebruiker en ICT-ontwerper, moet de procesarchitect zich eigenlijk alleen met het ontwerpproces bemoeien als de afbakening van het ontwerp en de relatie met aanpalende aandachtsgebieden aan de orde zijn. Van hem wordt dus ook enige terughoudendheid gevraagd zolang alles goed gaat, maar wordt een pro-actieve houding verwacht als de grenzen van het ontwerp in zicht komen. Inhoudelijk is de procesarchitect daarmee veel meer een sturende en coachende factor. Hij opereert in die hoedanigheid als de rechterhand van het management en de projectleider.

Voor de procesarchitect is het dan ook frustrerend om te merken dat zijn omgeving daar nog lang niet altijd op is ingesteld. Te vaak worden procesarchitecten pas achteraf met wezenlijke besluiten op project- of stuurgroepniveau geconfronteerd, zonder dat zij de kans krijgen van tevoren een inhoudelijk advies uit te brengen. De effectiviteit van de besturing van grote verandertrajecten zou dus niet alleen zijn gebaat bij de erkenning van zijn formele rol. De procesarchitect zou zijn rol nog veel beter kunnen vervullen als de projectleiding en het management hem daadwerkelijk,

voorafgaand aan de besluitvorming, zouden aanspreken op zijn adviseursrol. Voor de procesarchitectuur is dat een randvoorwaarde om als fundamentele schakel in verandertrajecten tot een succesfactor uit te kunnen groeien.

Conclusies

In dit artikel is een doorkijkje gegeven naar de dagelijkse uitdagingen van de procesarchitect en de dilemma's en worstelingen binnen veel organisaties met het begrip procesarchitectuur. Steeds vaker wordt de procesarchitectuur als veranderinstrument ingezet. De eerste ervaringen zijn bemoedigend. Het management krijgt met een procesarchitectuur al in een vroegtijdig stadium zicht op de businesssimplicaties van grote verandertrajecten en de relaties daarbinnen met onder meer de ICT.

De procesarchitect vervult daarbij een cruciale rol. Hij staat voor de uitdaging verschillende werelden, verschillende perspectieven en verschillende abstractieniveaus met elkaar in verbinding te brengen. Dat is niet eenvoudig. Maar in diverse organisaties is een versterking te zien van zijn formele positie en een groeiend bewustzijn van het belang van zijn adviserende en coachende rol.

Daarom zijn wij er van overtuigd dat het gebruik van een procesarchitectuur en de introductie van de procesarchitect veel organisaties helpt om tijdig en beheerst in te spelen op steeds weer veranderde omstandigheden.

Rob van de Wetering en Gerard van der Zaal

Rob van de Wetering (rvdwetering@oimp.nl) en Gerard van der Zaal zijn als senior adviseur werkzaam bij O&i management partners, een organisatieadviesbureau gespecialiseerd in Business Process Management.



DATABASE SYSTEMS 2006

De dertiende editie van het bekende IT-evenement **Database Systems** vindt plaats van 28 tot en met 30 maart 2006. Dit jaarlijkse evenement is gewijd aan onderwerpen als softwareontwikkeling, systeemintegratie, databasetechnologie, datawarehousing, architectuur en trends. Iedere congresdag zijn er drie parallelle tracks waarin diverse onderwerpen in detail door onafhankelijke specialisten worden besproken.

Voor deze editie wordt een **Call voor Speakers** uitgeschreven. Heeft u interesse in het geven van een lezing of weet u een geschikt onderwerp, doe dan vóór 31 oktober 2005 een voorstel! Geïnteresseerd? Ga dan snel naar www.databasesystems.nl voor meer informatie en voor het volledige inschrijfformulier.



Online-archief Business Process Magazine

BPM-lezer opgelet! Artikelen over onderwerpen als Proces-integratie, -Modellering, Business Intelligence, Compliancy en nog veel meer vindt u in het Online Archief van Array Publications.

Vaktijdschriften als Storage Magazine, Database Magazine, IT Service Magazine hebben hun artikelenarchief online gezet. Met een Google-achtige zoekstructuur vindt u snel wat u zoekt op www.businessprocess.nl